ДОНЕЦКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРАВА

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине: Менеджмент персонала

Выполнили:

магистранты группы ФЗМ1

Ц

М

Преподаватель: Хачванкян В.В.

ДОНЕЦК 2002 г.

1. Теоретическая часть

1. Персонал организации как объект менеджмента.
2. Деятельность кадровой службы предприятия в современных условиях. Функции и задачи кадровой службы предприятия.
3. Планирование персонала предприятия.
4. Аттестация персонала. Методика оценки персонала

1. Управление персоналом – часть менеджмента, связанная с людьми и их отношениями внутри предприятия. Оно применимо не только к промышленности или коммерции, но и ко всем сферам занятости и направлено на достижение эффективности и справедливости. Причем одно не может быть без другого, т.к. в организационном процессе участвуют и мужчины и женщины, составляющие кадры предприятия, одновременно побуждая каждого делать все для успеха фирмы, обеспечивая справедливые условия найма.

Управление персоналом как вид деятельности – это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации. Специфика этой сферы управления определяется следующими свойствам и персонала:

системность как отдельного работника, так и группы, общности. Отсюда наличие и проявление у всех субъектов организации системных свойств (целостность, автономность, адаптивность, слабая моделируемость и прогнозируемость поведения и т.п.);

подверженность влиянию нетолько производственных условий,но иусловий внешней среды и внутренних факторов;

вероятностный характер прогнозов поведения, причем вероятность прогноза поведения обычно невелика;

любое управленческое воздействие на персонал - это взаимодействие, вызывающее активность, комплекс динамических, физических и психических процессов, как у субъекта воздействия, так и у объекта;

несовершенство методов выявления закономерностей поведения;

наличие, как правило, значительного,но сложно выявляемогопотенциала;

решающее влияние, которое деятельность персонала оказывает на результаты организации в целом;

сочетание в процессе признаков и объекта и субъекта управления;

зависимость поведения и свойств персонала от ситуации и ее субъективной оценки;

зависимость результатов деятельности от организации труда работников и коммуникаций;

склонность к образованию других систем, например, групп, что ведет к появлению новых факторов поведения, повышению и снижению эффективности труда и еще более усложняет управление;

необходимость специальных знаний для управления людьми, причем объем этих знаний и опыта для прогнозирования поведения никогда не будет достаточным: человек меняется всю жизнь, элементы его поведения не всегда известны и выявляемы, их действие зачастую неожиданно. Это же относится ик нашим собственным качествам: мы и сами для себя часто представляет загадку. Многие современные руководители по незнанию упускают те выгоды для предприятия и самого руководителя, которые можно дополнительно получить при умелом использовании всех элементов потенциала работников.

Управление персоналом связано с разработкой и реализацией политики включающей:

планирование, наем, выбор, размещение рабочей силы;

обучение и подготовку работников;

продвижение по работе, карьеру;

условия найма, методы и стандарты оплаты труда;

условия работы и услуги;

формальные и неформальные связи, консультирование как нанимателей**,** так и нанимающих;

переговоры о зарплате и условиях работы.

При рассмотрении управления персоналом как специальной функции следует выделить такие задачи:

разумное удовлетворение человеческих потребностей **-** это непреходящая функция менеджмента и необходимая предпосылка для эффективности;

управление кадрами направлено на достижение эффективности и справедливости. Данные цели реализуются людьми, специально подготовленными для выполнения этих функций.

Управление кадрами как система включает нижеследующиеблоки.

Запуск: наем, выбор, переговоры, заключение контракта.

Процессы: обучение, тренировка, условия работы, охрана труда, прекращение и разрешение споров, прекращение найма.

Выпуск: исполнение работы.

Система управления персоналом включает в себя три основных этапа.

Этап 1 – анализ ситуации. Включает определение потребностей в рабочей силе, вытекающих из планов производства, анализа сильных и слабых сторон наличной рабочей силы. Составная часть этого этапа - анализпригодности рабочей силы, особенно экономические и демографическиеаспекты, что предполагает поиск возможностей и альтернатив.

Этап 2 – постановка целей. Кадровая политика и цели должны соответствовать целям предприятия. Цели включают мерыпо увеличениюпроизводительности и усилению оборота рабочей силы.

Этап 3 – контроль. Сравнение исполнения с целями, действия по устранению отклонений, которые могут включатьнаем, обучение и увольнение работников.

Персонал предприятия наиболее важный ресурс вбизнесе, и работа с ним является обязанностью всех менеджеров. Поэтому управляющие кадрами должны использовать специфические навыки и знания для консультирования других линейных руководителей.

Важное место в процессе управления персоналом занимает поиск источников обеспечения кадровой потребности предприятий, которые принято подразделять на две группы: основные и дополнительные. К основным источникам относятся: выпускники вузов; молодые специалисты; молодые рабочие; а также другие работники, нанятые в плановом порядке. К дополнительным источникам относятся самостоятельные виды работы кадровых служб, а также использование труда различных групп незанятого населения. Потребность в дипломированных специалистах предприятия и организации определяют с учетом своих работников, обучающихся на заочных и вечерних отделениях высших и средних специальных учебных заведений.

В условиях перехода к рыночной экономике возникает новый тип взаимодействия высшей школы и производства. Этот процесс предусматривает целевую подготовку специалистов на основе договоров, заключенных между министерствами и ведомствами, для которых готовятся кадры. Работа по улучшению качества подготовки и рациональному использованию выпускников учебных заведений в производственной деятельности должна предусматривать обновленный расчет дополнительной потребности в специалистах на основе реализации следующих мер:

перевода работников, имеющих высшее образование и занятых на рабочих местах, на должности, соответствующие их квалификации;

отбора и направления на учебу с отрывом от производства перспективных рабочих, имеющих достаточный производственный опыт;

предварительного отбора будущих специалистов задолго до окончания ими учебных заведений и организации с ними индивидуальной работы.

Следующим основным источником обеспечения предприятий необходимыми кадрами являются выпускники профессионально-технических училищ, а также организованный набор рабочих, который является основной формой планового привлечения трудящихся на добровольных началах для постоянной или сезонной работы в организациях и на предприятиях.

Важным источником обеспечения предприятий кадрами является внутригородское (внутрирайонное) перераспределение рабочей силы через центры занятости населения. Эти государственные органы осуществляют трудоустройство граждан с учетом их индивидуальных пожеланий, профессиональной подготовки и рекомендации специалистов по профориентации, а также обеспечивают своевременное трудоустройство высвобождаемых работников иих регистрацию, проводят в установленном порядке устройство на работу выпускников средних общеобразовательных школ, способствуют комплектованию учащимися ПТУ и т.д.

Кадровые службы предприятий и организаций города(района) регулярно представляют центрам занятости необходимые сведения:

извещения о наличии свободных рабочих мест и вакантных должностей,в том числе для использования труда пенсионеров,инвалидов, женщин, занятых воспитанием детей, студентов;

информацию на каждого высвобождаемого работника после письменного уведомления за два месяца до увольнения;

о создаваемых кооперативах, временных строительных и сельскохозяйственных бригадах, а также другие необходимые для совместной работы сведения.

2. Ныне функционирующие кадровые службы не всегда отвечают требованиям кадровой политики. Их деятельность, зачастую, ограничивается решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации.

На предприятиях отсутствует единая система работы с кадрами, прежде всего, в области научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников, в соответствиис их деловыми и личностными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не всегда отвечает задачам реализации активной кадровой политики. Практически не ведется подготовка специалистов для работы в этих службах.

К основным направлениям по управлению кадрами относятся: подбор, селекция, расстановка, инструктаж. Кроме того, эта функция развития карьеры: планирование профессионального роста и обучения, контроль дисциплины, обоснованность вознаграждений, обеспечение здоровья и безопасности, перемещение, понижение в должности, увольнение. К функции трудовых отношений причисляют ведение переговоров, рассмотрение жалоб, решение трудовых споров.

Перестройка деятельности кадровых служб в условиях перехода к рыночной экономике должна осуществляться в следующих основных направлениях:

обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала, на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до забот о ветеранах труда;

широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки, нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать прямые договора с учебными заведениями. Весьма актуальной в связи с этим становится проблема опережающей подготовки рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в различных отраслях, что требует от кадровых служб совершенствования,планирования подготовки кадров;

важнейшим направлением реализации кадровой службы является планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая в настоящих условиях должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

кадровые службы призваны активизировать свою деятельность по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

на качественно новую ступень поднимается роль кадровых служб в обеспечении социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам квалифицированного соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

необходимо перейти от преимущественно административно-бумажных методов управления к демократическим формам оценки, подбора и расстановки кадров, обеспечить широкую гласность в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения отбора и выдвижения перспективных работников, что потребует от их сотрудников умение применять методы психологического тестирования, социологические методы по изучению общественного мнения.

реализация новых функций кадровых служб невозможна без укрепления их квалифицированными специалистами, повышения их авторитета,в связи с чем становится весьма актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, переподготовки и повышения квалификации организаторов (менеджеров) кадровой работы;

требует полного обновления научно-методическое обеспечение кадровой работы, а также ее материально-техническая и информационная база.

В структуре отдела (управления) кадров, в зависимости от численности работающих и стоящих задач, могут создаваться различные сектора, бюро, группы. В состав отдела кадров могут входить инспектора по кадрам, инженеры по подготовке кадров, социологи, психологи, физиологи, начальники бюро, другие руководители и специалисты.

Деятельность работников, занятых комплектованием и учетом кадров, регламентируется должностными инструкциями, разработанными в соответствиис квалификационными справочниками должностей служащих и утвержденными руководителем предприятия (организации) или структурного подразделения. При больших объемах за работником закрепляются определенные виды работ (прием на работу, увольнение с работы, оформление пенсий). При распределении работ (операций) между исполнителями следует учитывать их квалификацию, опыт и деловые качества, что должно способствовать приобретению необходимых навыков и ускорению выполнения заданий работников.

Современная производственная организация с точки зрения системногоподхода представляет собой сложную социотехническую систему,в которой выделяются технико-технологическая, организационно-экономическая и социально-психологическая подсистемы. Анализ деятельности различных предприятий позволяет выделить организационно-функциональное «ядро», осуществляющее деятельность по оптимизации социально-психологической подсистемы производственной организации. В данное «ядро» вкладываются основные направления деятельности таких функциональных подразделений как нынешние отделы кадров, отделы подготовки кадров, организации и оплаты труда, службы социального развития, что предполагает объединениеих в единую службу по управлению человеческим фактором на производстве.

Организационной основой единой кадровой службы выступает интеграция функций по управлению организацией труда, подбором и расстановкой кадров, их подготовкой и повышением квалификации, социальным развитием коллектива, что определяется общей социально-психологической направленностью данных подразделений. Следовательно, только единая кадровая служба может и должна взять на себя весь комплекс задач, связанных с оценкой, подбором, расстановкой, воспитанием и рациональным использованием каждого работника. Однако следует отметить, что до сих пор вопросами техники, технологии, снабжения производства занимаются примерно 95 % работников, а работой с людьми, кадрами –
менее 5 %.

В настоящее время назрела острая необходимость реорганизации механизма управления социально-психологической подсистемой производственной организации. Такая реорганизация должна осуществляться в направлении интеграции функций управления персоналом.

Сегодня на предприятиях сложилась ситуация, при которой руководство единым процессом кадровой работы осуществляют сразу несколько подразделений – отдел кадров, подчиненный заместителю руководителя по кадрам; отдел подготовки кадров, подчиненный главному инженеру; служба социального развития, подчиненная, как правило, непосредственно руководителю организации; отдел труда и зарплаты, подчиненный главному экономисту или заместителю руководителя по экономике. Поэтому представляется целесообразным сведение существующих ныне отделов организации труда и заработной платы, подготовки кадров, социального развития в единую кадровую службу под началом руководителя (директора) по человеческим ресурсам.

Придание этой службе необходимых научно-исследовательских и учебно-методических подразделений позволит обеспечить комплексное управление персоналом, в соответствии с современными требованиями кадровой политики в процессе перехода к рыночным отношениям. Анализ хозяйственной практики и перспектив развития общественного производства позволяет с достаточной степенью точности предположить, что будущее в управлении персоналом принадлежит именно таким мощным кадровым службам, способным эффективно использовать современные научные разработки и новейшие компьютерные технологии в своей практической деятельности.

Повышение роли социальной составляющей предприятия обусловливает появление в сфере управленческого труда новой профессии – менеджера по кадрам, т.е. профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста по работе с персоналом, подготовка которого и обеспечение его непрерывного образования встала сегодня со всей остротой. Рыночная экономика предъявляет и новые требования к менеджерам кадровой службы, в числе которых: целенаправленность; масштабность; коммуникативность; способность анализировать и решатькомплексные проблемы; синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации; творческое начало и компетентность; организаторские способности.

От менеджеров данной службы требуются также достаточно глубокие знания в области техники и технологии конкретного производства, организации и мотивации труда, трудового законодательства, психологии и социологии труда и управления, производственной педагогики, организации современного делопроизводства. Им необходимы прочные навыки эффективного общения с людьми, использование информационно-вычислительной техники и др. При этом менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем организационной культуры фирмы, что требует от него высокого развития нравственно-психологических качеств.

# Функции кадровой службы

Всю деятельность по управлению персоналом компании (предприятия, фирмы) осуществляет специальная кадровая служба. Она состоит из нескольких отделов: трудовых отношений, занятости, управления персоналом, заработной платы, условий труда и борьбы с травматизмом, обучения кадров учета и делопроизводства. В составе службы работают квалифицированные специалисты – социологи, специалисты по управлению, трудовым отношениям. Кадровая служба, особенно в крупных корпорациях, реализует целый ряд программ, направленных на непрерывную подготовку и переподготовку различных категорий рабочей силы, на разработку и реализацию всего комплекса мер по мотивации персонала.

К наиболее важным функциям кадровых служб в современныхусловиях относятся следующие:

реализация фирменной кадровой политики;

развитие персонала;

планирование человеческих ресурсов;

подбор кадров и их адаптация;

консультирование линейных менеджеров по кадровым вопросам;

организация оплаты труда;

оценка и расстановка кадров;

организация обучения и повышения квалификации персонала;

решение социальных задач и организационно-правовых проблем;

контроль дисциплины;

обеспечение безопасности жизнедеятельности людей.

Обычная структура кадровых служб включает подразделения организации труда, найма и отбора персонала, социального развития, подготовки (обучения)кадров.

Функции отдела кадров не обязательно выполняются каждым отделом кадров. Однако этот перечень обычно отражает практику тех компаний, где кадровые функции достаточно определились: наем; обучение и подготовка; оплата труда; производственные отношения; охрана здоровья и социальные вопросы. Рассмотрим указанные функции более подробно.

Наем. В рамках этой функции решаются следующие вопросы:

планирование рабочей силы;

связь с органами по делам занятости и другими источниками рабочей силы;

применение условий найма компании;

опрос претендентов, беседы, переводы, увольнения;

приказы о введении в должность и повышении;

статистика кадров;

беседы и консультации с нанимающимися;

градация работников;

рабочее время и сверхурочные;

законодательство о найме;

посещение органов, связанных струдовыми ресурсами.

Обучение и подготовка включают:

обеспечение инструкторами;

введение новых систем;

поощрение работников к повышению образования;

развитие менеджмента;

наблюдение и контроль;

обеспечение учебного процесса.

Оплата труда. По этому вопросу проводятся:

администрирование и обзор структуры оплаты труда в компании;

осуществление и контроль дифференцированной оплаты труда;

консультации по вопросам оплаты труда (по необходимости). Производственные отношения. Включают ряд внешних и внутренних моментов по обеспечению процесса производства:

переговоры с профсоюзами;

обеспечение информацией по согласительным процедурам;

создание совместных органов типа советов рабочих;

толкование и распространение кадровойполитики компании;

выступление в качестве представителя компании на внешнихпереговорах;

консультации по трудовому законодательству.

Охрана здоровья и социальные вопросы*.* Сюдаотносятся:

организация буфетов, медпунктов и т.д.;

пенсионные фонды;

юридическая помощь и другие услуги поличным проблемам;

транспорт, жилье, торговля;

создание условий для отдыха;

применение законов о предприятии и о помещениях офисов, магазинов;

организация перерывов;

предотвращение несчастных случаеви участие в работе служб техники безопасности;

компенсации работающим.

Управляющий (директор) по работе с кадрами отвечаетза множество вопросов, включая деятельность отдела кадров, консультирование с высшим руководством, линейными руководителями по кадровым вопросам, доведение кадровой политики до всех работников.

Деятельность кадровых служб по укомплектованию предприятий необходимымчислом работников базируется на широком и гибком использовании всех имеющихся форм и методов и предполагает:

развитие самостоятельности и инициативы, направленное на повышение эффективности и качества набора;

развитие и совершенствование организации профессиональной ориентации учащихся средних общеобразовательных школ и другой молодежи;

создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого затем отбираются наиболее подходящие работники;

учет таких факторов, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связис истечением срока контракта, расширение сферы деятельности предприятия и организации.

# Важной функцией кадровой службы в условиях рынка является организация работы по высвобождению рабочих и служащих, их трудоустройству и переобучению, которое должно проводиться в строгом соответствии с действующим законодательством.

Кандидатуры работников, подлежащих высвобождению, определяются администрацией предприятия по согласованию с Советом акционеров или Советом учредителей предприятия. Каждая кандидатура рассматривается в отдельности с учетом мнения трудового коллектива подразделения, в котором работает высвобождаемый работник. О предстоящем высвобождении,в связи с сокращением численности (штата) либо реорганизацией или ликвидацией предприятия, работники персонально предупреждаются не позднее, чем за два месяца письменным распоряжением администрации, которое объявляется им под расписку. При этом разъясняются возможности и порядок дальнейшего трудоустройства, переподготовки и обучения новым профессиям и специальностям; действующие льготы и компенсации.

При высвобождении работников, в связи с сокращением численности, преимущественное право на продолжение работы предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. При равной производительности труда и квалификации учитываются другие обстоятельства, предусмотренные законодательством, а также отношение к труду, дисциплинированность и предпенсионный возраст.

Одновременно с предупреждением об увольнении, администрация представляет в органы по трудоустройству сведения о высвобождаемыхработниках с указанием их фамилий, профессий, специальности, квалификации, занимаемой должности, размера заработной платы и даты предстоящего увольнения.

В тех случаях, когда отсутствует возможность предоставления другой работы либо когда работник отказался от трудоустройства на своем предприятии, он увольняется с работы. Одновременно администрация на основе сведений, полученных от органов по трудоустройству и вышестоящих хозяйственных органов, информирует работника о том, кудаон может обратиться для трудоустройства.

Трудоустройство работников, уволенных с предприятий в связи с сокращением численности или штата, либо реорганизацией или ликвидацией предприятий, осуществляется органами по трудоустройству. Органы по трудоустройству предоставляют высвобожденным работникам всю имеющуюся информацию о потребностях в кадрах, возможностях и условиях межтерриториального перераспределения рабочей силы, профессионального обучения, переобучения и повышения квалификации, а также занятие предпринимательской деятельностью, особенно в сфере малого бизнеса.

Направление рабочего или служащего на переобучение осуществляется тем предприятиям, на которое он поступил самостоятельно или направлен органом по трудоустройству. Продолжительность и условия переобучения (с отрывам или без отрыва от производства), порядок дальнейшей работы после обучения обусловливаются при заключении с работником трудового договора при приеме на работу. Переобучение осуществляется предприятиями на собственной учебно-курсовой базе или по договорам с другими предприятиями, профессионально-техническими училищами, высшими и средними специальными учебными заведениями.

Итак, управление кадровой службой представляет собой многогранный и сложный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных этапов.

1. Создание эффективной системы кадровой работы на предприятии и механизма управления ею: отбор и подготовка квалифицированных специалистов и менеджеров по кадрам, разработка и формирование оптимальной структуры службы персонала.

2. Выработка фирменной кадровой политики, основных принципов и методов стратегического и оперативного управления персоналом.

3. Планирование персонала: разработка плана качественного удовлетворения кадровой потребности.

4. Профориентация, найм и отбор персонала: знание и эффективное использование всех существующих источников удовлетворения кадровой потребности, разработка профессиограмм и методов профессионального отбора.

5. Адаптация и обучение: введение принятых работников в организацию, разработка и осуществление программ профессионального обучения и повышения квалификации.

6. Оценка работников и их профессиональной деятельности: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям, разработка методик оценки и доведения их до работников, проведение регулярных аттестаций.

7. Управление деловой карьерой: разработка и реализация программ, направленных на развитие способностейи повышение эффективности труда менеджеров и специалистов.

8. Управление дисциплиной и текучестью персонала: разработка структуры заработной платы и системы льгот, программ ротации и внутрифирменной мобильности, процедур приема, перевода и увольнения работников.

9. Организация кадрового делопроизводства на основе использования современных информационных технологий.

Исходя их новых требований работы с кадрами, пересматриваются функции кадровых служб всех уровней управления, повышается их роль и ответственность в решении задач экономического и социального развития. В условиях перехода к рыночной экономике основными функциями кадровых служб предприятий, организаций и учреждений становятся:

прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по пополнению трудового коллектива;

планирование и регулирование целенаправленногодвижения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессових высвобождения и перераспределения;

организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения, подготовка и переподготовка кадров, планирование этой работы с учетом потребностей производства, направление работников на учебу в различные учебные заведения и стажировка на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей различного ранга передовым методам и формам работы с кадрами;

изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работниковна основе аттестации, широкого использования психологических и социологических исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и склонностями;

организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистови рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью, изучение влияния стимулов по повышению трудовой и социальной активности персонала, улучшению социально-психологического климата в коллективе, удовлетворенности работой.

3. В условиях рынка важное место занимает процесс планирования персонала – относительно новый, вид деятельности для большинства предприятий учитывая, что много внимания на них уделяется планированию других экономических ресурсов (капитал, сырье), сейчас пересматривается значение планирования персонала. Одной из причин этого является то, что в последние годы предложение рабочей силы стало юридическим фактором в деятельности многих предприятий.

Процесс планирования персонала предусматривает ряд задач:

определение общих целей на данный период (например, по условиям прогноза сбыта или выпуска продукции);

приспособление этих целей к требованиям рабочейсилы (человеко-час, человеко-день и т.д.), учитывая изменения производственного процесса, структуры продукции и т.д.;

оценка уровня увольняемости с предприятия и прогноз величины замены;

оценка эффективных изменений в рабочем времени, выгодных для привлечения рабочей силы;

определение места и времени возникновения дефицита рабочей силы;

прогнозирование изменений спроса на рабочую силу за счет таких факторов, как новые технологии, повышение производительности, изменение рынков сбыта, изменения условий национального и международного бизнеса;

определение путей преодоления названных проблем (или приспособления к ним);

развитие рабочей силы, адаптация к скорости технологических, экономических и социальных изменений;

координация и управление всеми видами политики относительно рабочей силы.

Если функция планирования персонала вносит реальный вклад в эффективность компании, высшее руководство должно обеспечить ее полную интеграцию с другими элементами долгосрочного планирования и стратегии фирмы. В процессе планирования необходимо проводить периодический и систематический анализ свойств и характеристик персонала для выявления изменений в их распределении и составе. Отдельный анализ проводится по различным категориям с учетом того, что на политику найма прямо воздействует возрастное распределение человеческих ресурсов.

Планирование и формирование персонала предприятия осуществляется на основе общих для всей системы планирования и прогнозирования принципов, важнейшими из которых являются:

научный характер планирования и прогнозирования,их непрерывности;

сбалансированность между ресурсами и потребностями;

комплексный и системный подход к разработке планов.

Система планирования кадровой работы должна включать следующие показатели:

численность кадров по категориям и должностям;

удельный вес работников аппарата управления в общей численности работающих, затраты на их содержание;

количество рабочих, специалистов и руководителей, которые должны обучаться в различных учебных заведениях, в том числе подготовка резерва кадров управления;

количество учебных мест в системе подготовки и повышения квалификации кадров, обеспеченность учебными местами (отношение фактического числа учебных мест к требуемому, в процентах);

оборот, текучесть и сменяемость кадров различных категорий и профессиональных групп;

потери рабочего времени от нарушений дисциплины и др.

Это позволяет, по-настоящему, комплексно охватить планированием важнейшие звенья, проблемы и процессы работы с кадрами. При этом ведущее место в системе планирования персонала отводится разработке плана о потребности в кадрах и источников ее обеспечения.

Таким образом, планирование персонала включает:

научно-обоснованное определение перспективной и текущей потребности в кадрах необходимых специальностей и квалификации;

измерение эффективности использования кадров, форм и видових подготовки и повышения квалификации;

определение способов оптимальной расстановки, перемещения и выдвижения руководителей и специалистов;

развитие демократических начал в управлении персоналом;

проведение организационно-воспитательной работы в коллективах подразделений.

Практической основой планирования персонала являются бизнес-планы предприятий; его разделы, определяющие экономическое и социальное развитие коллектива предприятия. Тщательное соблюдение очередности этапов планирования обеспечивает предприятию гарантию того, что оно будет располагать именно такими работниками, какие ему в каждый данный момент необходимы. Основными видами планирования являются долгосрочное (от 10-15 и более лет), перспективное – пятилетний период, текущее до одного года.

Долгосрочное планирование выступает обычно в форме целевых комплексных программ, обеспечивающих следующие основные направления:

совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления кадрами с использованием компьютерных технологий;

совершенствование системы комплектования, подготовки и повышения квалификации кадров, улучшениеих социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры;

укрепление дисциплины труда, сокращение потерь рабочего времени, текучести кадров.

При разработке целевой программы следует учитывать:

основные положения современной кадровой политики, особенности демографической ситуации, связанные с балансом трудовых ресурсов, ограниченностью их притока, а также процессами высвобождения и перераспределения работников;

важнейшие тенденции научно-технического прогресса, связанные с внедрением новых технологий в производственный процесс;

возрастающие требования к совершенствованию планированияи организации управления;

накопленный опыт реализации основных направлений совершенствования работы с кадрами в предыдущих периодах.

На основе долгосрочных планов разрабатываются перспективные и текущие планы, которые в совокупности представляют собой единую систему планирования кадровой работы на производстве, позволяющую комплексно реализовать важнейшие процессы формирования кадрового потенциала предприятия.

Перспективный план работы с кадрами включает в себямероприятия по совершенствованию состава рабочих, руководителей и специалистов, а также мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации,созданию единой системынепрерывного образования.

Текущий план конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планов работы и отражает вопросы комплектования подразделений необходимыми работниками, их расстановки и обучения, оценки деятельности и повышения квалификации, контроля рационального использования рабочего времени и осуществления запланированных мероприятий.

Одним из основных направлений совершенствования работы с кадрами является внедрение автоматизированной системы. Планирование кадровой работы с помощью компьютерных технологий требует создания соответствующих нормативов, методик расчетов, разработки различных классификаций; создание перспективных моделей специалистов и руководителей; совершенствования требований к личности и рабочему месту работника, а также форм подбора, подготовки и расстановки кадров.

Предварительной стадией планирования кадровой работы является прогнозирование, которое служит основой подготовки плановых решений и заданий. Прогнозирование применяется для предсказания изменения структуры и динамики кадровой работы в будущем на основе анализа прошлого и настоящего и исходитиз целей развития предприятия.

Прогнозирование строится на основе переработки необходимой информации и состоит из следующих этапов:

Этап 1 – ретроспекция– изучение состояния кадровой работы и структуры кадровв прошлом (за последние 10 -15 лет);

Этап 2 – диагноз– определение характера и состояния кадровой работы на основании всестороннего их исследования;

Этап 3 – выбор метода – наиболее ответственныйэтап в прогнозировании кадровой работы;

# Этап 4 – прогноз – предвидение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров организации и проведении кадровой работы.

К основным методам планирования и прогнозирования кадровой работыотносятся: балансовый метод планирования, метод сравнительного плана, метод экспертных оценок, системный анализ, моделирование, экономико-математические методы и другие.

Балансовый метод планирования – заключается в установлениидинамического равновесиямежду персоналом,с одной стороны,и их распределением в соответствии спотребностями производства – с другой.

Метод системного анализа используются, в основном, при разработкепрограмм развития кадровой работы на длительную перспективу.

Экспертные оценки представляютсобой особый видколичественныхи качественных характеристик отдельных сторон социальных и кадровых процессов и определяются на основе суждений, высказанных экспертами (научными работниками и специалистами-практиками).

Практика показывает, что методы прогнозирования и совершенствования качественного состава кадров на уровне предприятий и организаций применяется пока эпизодически, между тем современная кадровая политика требует комплексного их использования при разработке социально-экономических программ. Наиболее актуальными, в настоящее время, являются проблемы применения методов прогнозирования кадровой работы на основе использованиякомпьютерных технологий.

4. Проверка профессиональных качеств работников во время трудовой деятельности осуществляется часто: при приеме на работу, при перемещении и аттестации. Методы осуществления такой проверки общеизвестны и предполагают наличие критериев, стандартов соответствия требованиям, которые могут быть изменены или оценены в сравнении с качествами, предъявляемыми работникам. При проверке профессиональных качеств специалистов есть возможность разработать или применить существующие методы проверки уровня профессионализма, такие как выполнение проверочной работы содержание которой должно соответствовать требованиям должностной инструкции. Уровень знаний, теоретической подготовки проверяется во время проведения экзамена, опроса по заразнее известным вопросам, отражающим стандарт образования, соответствующий проверяемому уровню квалификации.

На стадии приема обширную информацию о профессиональных и личностных качествах работников предоставляет анализ результатов испытательного срока, который предусмотрен КЗоТом и, как правило, не должен превышать трех месяцев.

В процессе определения личностных качеств работников и особенностей их ролевого распределения в группе используются следующие методы:

метод наблюдения (внешнего), метод самонаблюдения (интроспекции), личностные опросники или тесты, проективные тесты, социометрия, анкетирование, интервью, беседы.

Важное место в процессе оценки персонала занимает оценка личности и деятельности руководителей. Оценка свойств личности и деятельности руководителя проводится:

при определении степени профессиональной пригодности;

при выдвижении кандидатуры руководителя на определенную долж­ность;

при текущей оценке деятельности (аттестации);

при нарушении социально-психологического климата в подразделениях (наличие конфликтов, снижающих эффективность работы предприятия);

при увеличении текучести кадров, числа нарушений дисциплины;

при оценке экологического состояния предприятия;

при заключении или разрыве контракта с руководителем.

Мотивами для проведения оценки могут быть и другие причины, но в этом случае решение о проведении исследований принимается вышестоящим руководителем с указанием причин.

Критерием эффективности работы руководителя, наряду с экономическими и другими показателями, является уровень социально-психологического климата в возглавляемом им коллективе, а также оценка степени проявления свойств личности, наиболее важных в его деятельности, эффективность поведения в процессе общения и в часто встречающихся управленческих ситуациях.

Анализ результатов и опыт проведения исследований (оценки) показал, что достаточная объективность во многом зависит от сложности структуры управления, от типа предприятия, количества работников.

Объективность оценки личностных свойств руководителя, надежность их характеристики зависит также от выбора экспертов и их оценки. Основное требование к эксперту – хорошее знание руководителя (возможность наблюдать и общаться в процессе работы с ним не менее одного года). Уровень объективности определяется и сложившимися личностными отношениями в коллективе, наличием микрогрупп, неформальных лидеров, степенью их влияния на членов коллектива.

Для оценки личности и деятельности руководителя успешно используется система КОЛДР В.В. Хачванкяна. Предлагаемая система позволяет провести комплексный анализ свойств личности, поведения и деятельности руководителя, а также социально-психологического климата в возглавляемом им коллективе. Такой системный подход к оценке руководителя дает возможность объективного подхода в процессе проверки профессиональной пригодности персонала управления.

Основные принципы научного подхода к социально-психологической оценке личности и деятельности руководителя таковы:

а) оценка кадров управления, их профпригодности своей целью направлена на ведение целенаправленной работы и предусматривает решение таких задач, как использование социально-психологических резервовдля повышения эффективности труда, адаптации в условиях рынка;

б) совершенствование социальных отношений между людьми, развитие их индивидуальных и творческих способностей;

в) сохранение здоровья, трудоспособности;

г) развитие социально-психологической культуры у работников (умение управлять людьми с учетом их врожденных и приобретенных свойств, т.е. с учетом индивидуально-психологических качеств каждой личности). Определять уровень руководства и степень профессиональной пригодности необходимо после комплексной диагностики.Ни в коем случае не делать окончательных выводов после анализа одного, двух или трех методик;

д) отношение к экологическим проблемам, технике безопасности и охране труда предприятия;

е) совершенствование организационной культуры предприятия.

Аттестация - метод оценки деятельности руководителей и специалистов в период их работы. Цель аттестации – определить соответствие работника занимаемой должности по результатамего деятельности, уровню квалификации и личным качествам. Аттестацияносит периодический характер, проводится непосредственно на предприятиях один раз в три года и состоит из трех стадий.

Подготовка к аттестации. Это наиболее ответственный этап – составления списка аттестуемых и определение состава аттестационных комиссий. Подготовка графиков проведения и необходимых документов на аттестуемых. Проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации. Уточнение положений о подразделениях и должностных инструкций с целью приведения их в соответствие с фактическим распределением работ между руководителями и специалистами различной квалификации.

Перечень работников, подлежащих аттестации, составляется по подразделениям предприятия. От нее освобождаются лишь работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, молодые специалисты, не отработавшие определенного срока после окончания учебного заведения, а также беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до одного года.

Срок аттестации устанавливают руководители предприятий: обычно он не превышает 3 – 6 месяцев, а на крупных предприятиях допускается его увеличение до года и более.

Графики проведения аттестации разрабатывает отдел кадров совместно с руководителями подразделений и доводит их до аттестуемых не менеечемза один месяц до начала аттестации.

Аттестационные комиссии могут создаваться по профессиональному признаку. Количество и состав комиссий зависит от особенностей предприятия, его размеров, профессионально-квалификационного состава аттестуемых, их численности и установленных сроков проведения аттестации.

Аттестационнуюкомиссию возглавляет председатель(обычно руководитель предприятия или его заместители), члены и секретарь подбираютсяизруководящих работников и ведущих специалистов структурных подразделений. Секретарь комиссии готовит аттестационные листы. Руководитель подразделения, где работает аттестуемый, представляет в комиссию характеристику (отзыв) о деятельностиработника. В ней отражается качество и своевременность выполняемых работ,самостоятельность, инициативность,творческаяактивность аттестуемого; отмечаются профессиональные знания, деловые и личные качества и общественная активность работника (в характеристикена руководителя рекомендуется отражать достигнутые результаты возглавляемого им коллектива). В заключение отзыва делаются выводы о соответствии аттестуемого занимаемой должности и даются рекомендации, если это необходимо по улучшению отдельных сторон его деятельности, повышения квалификации и т. п. Характеристика представляется в аттестационнуюкомиссию не позднее, чем за две неделидо аттестации, аттестуемый должен бытьознакомлен с ней не менее чем за неделю до аттестации.

Проведение аттестации.Комиссия рассматривает документы,представленные на аттестуемого, и заслушиваетего сообщение о проделанной работеза рассматриваемый период, отражающей все стороны его деятельности. Затем аттестуемый отвечает на заданные ему членами комиссии вопросы. Обязательно присутствие на заседании руководителя аттестуемого работника.После обсуждения комиссия оценивает деятельностьработника, учитывая характеристику, уровень егоквалификации и личные качества. Решение принимается открытым голосованием в отсутствие аттестуемого.

Формулировка оценок:

1) соответствует занимаемой должности;

2) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнении рекомендаций комиссии (требуется повторная аттестация через год);

3) не соответствует занимаемой должности.

По итогам аттестации комиссия может давать рекомендации о продвижении работников, повышении, должностных окладов, переводе в другие подразделения, об освобождении от занимаемой должности, а также рекомендации по улучшению деятельности.

Аттестация позволяет руководителям глубже изучить кадры, улучшить их расстановку и использование, выявить перспективных работников для формирования резерва на выдвижение, обоснованно осуществлять профессионально-квалификационное продвижение кадров.

Вместе с тем, практика проведения аттестаций должна совершенствоваться в направлении усиления комплексности и объективности оценки путем использования не только субъективных характеристик (отзывов) руководителей аттестуемых, но и данных анкетирования, экспертных оценок, отражающих коллективное мнение об аттестуемых и обеспечивающих единый подход к оценке.

Профессионально-квалификационное продвижение и формирование резерва. Результаты аттестации играют решающую роль в профессионально-квалификационном продвижении работников и формировании кадрового резерва, поскольку они должны проводиться по рекомендациям аттестационных комиссий.

Профессионально-квалификационное продвижение руководителей, специалистов и служащих осуществляется в двух формах - как должностное продвижение и как повышение квалификационной категории работника в пределах занимаемой должности.

Должностное продвижение может осуществляться на вышестоящий уровень управления (мастер на должность заместителя начальника цеха, специалист – на должность руководителя отдела) или на должности одинакового уровня управления (мастер на должность старшего мастера, повышение категории специалиста).

Своевременное продвижение работниковимеет важное значениев стабилизации кадров, повышении эффективностиих труда,реализации потенциальныхвозможностей специалиста.

Формирование кадрового резерва включает определение должностного состава резерва и его численности; изучение, оценку и отбор кандидатов; составление и утверждение списка резерва и организацию подготовки кандидатов.

Кадровый резерв формируется из руководителей, специалистови других служащих, а также из рабочих, имеющих соответствующую подготовку или обучающихся в вузах и техникумах. Должностная структура и численность резерва определяется исходя из потребности в руководителях и специалистахна планируемый период с учетомих движения (перемещения, увольнения и т.п.), обеспечения кадрами вновь вводимых должностей, замена «практиков» дипломированными специалистами.

Должностная структура резерва руководящих кадровстроится по трем уровням управления: высшего (директор,главный инженер, их заместители),

среднего (начальники цехов, отделови их заместители), низшего (начальники бюро, смен, участков, мастера). В целях создания конкуренции рекомендуется предусматривать в резерве на каждую должность двух-трех кандидатов. Для более объективной оценки и отбора кандидатов целесообразно использовать метод экспертной оценкиили данные, находящиеся в личных делах кандидатов, отзывы непосредственных руководителей, мнения подчиненных, руководителей и сотрудников смежных подразделений, материалы опросов. Однако для выдвижения кандидатов на новую должность может быть полезным метод оценочных центров, использующих нетрадиционные психологические методы аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у работника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют получить высокую степень точности и детализации оценки. Однако значительные затраты, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются, в основном, для определения работников с лидерским потенциалом – будущих руководителей.

2. Практическая часть

Задание 1. Мотивационная теория потребностей А. Маслоу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровни | Потребности | Деятельность по управлению персоналом |
| 1 | физиологические | обеспечить работнику минимальный уровень зарплаты и основные условия труда |
| 2 | в безопасности и защите | зарплата, превышающая минимальный уровень, что позволяет приобрести страховой полис, делать необходимые взносы в Пенсионный фонд, а также работа в надежной фирме, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии |
| 3 | социальные | участие человека в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, ощущение поддержки товарищей |
| 4 | в уважении и признании | завоевание известности, почета, публичного вознаграждения |
| 5 | в самовыражении | максимум свободы в работе и творчестве |

 Потребности 1 и 2 уровней являются первичными, а 3,4,5 – вторичными.

Задание 2.

Евгений Хохлов назначен внешним управляющим на Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей. Евгению 35 лет, имеет высшее техническое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления.

До назначения на должность Евгений несколько раз посещал предприятие вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из его руководителей и достаточно подробно знакомился с существующей документацией предприятия. После решения арбитражного суда о передаче предприятия во внешнее управление А.М. Аркадьев, бывший директор завода, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста
(50—60 лет). Евгений считает, что, поскольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совместной работы и, возможно, дружеские отношения, они могут отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров прежнего состава руководства – главный инженер
М.Л. Осетров – выставлял от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управляющего, но не прошел конкурс.

Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу Ю.А Федотова – специалиста в области рекламы, проработавшего на предприятии четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта двигателей, а также А.В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контакты с предприятиями-смежниками.

Руководитель отдела кадров Н.И. Филимонова (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла краткосрочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя.

Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет зависеть от авторитета, который он сможет завоевать у управленцев, рабочих, а также тех кадровых решений, которые он примет. Завтра у Евгения первый официальный рабочий день.

### Задания

1. Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого персонала предприятия в ходе совещания, (цель, временной график, результаты, материалы дня раздачи руководителям).

2. Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров (цели, запрос на кадровую информацию, способы привлечения на свою сторону).

3. Проанализируете материал о заводе.

Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей, для большегрузных автомобилей.

На заводе работает около 1200 человек (ранее работало около 5 тыс.), объем производства снизился в 15 раз. Объем заказов, как правило, неизвестен даже на один месяц вперед, предприятие работает «на склад».

Структура предприятия сохраниласьпочти в неизменном виде с
1990 г., ее можно представить следующим образом:

1. Генеральный директор
2. Дирекция (заместители генерального директора по направлениям: производство, технология, экономика, маркетинг, снабжение, разработка новой продукции, общие вопросы)
3. Начальники цехов, смен, участков, мастера

Из 1200 работников предприятия: руководство – 100 человек, ИТР – 250 человек, рабочие – 850 человек.

Из подразделении, организованных менее года назад, можно особо выделить дирекцию по маркетингу и отдел рекламы.

Начальник отдела кадров смог показать:

штатное расписание, составленное в 1996 г. и включающее 2500 рабочих мест (в настоящее время существует 1 300 вакансий);

положения о дирекции по маркетингу, отделу рекламы, отделу кадров;

личные дела руководителей.

За последние пять лет на завод принято 25 сотрудников. Как правило, они приглашены лично генеральным директором, который находил их по своим собственным каналам, привлекая к поиску старых знакомых из министерства. Из них сейчас работает только зам. директора по маркетингу. Остальные увольнялись в следующей динамике: 10 человек – после двух лет работы, 8 – после одного года работы, 6 – до одного года работы. Среди основных причин увольнений – низкая заработная плата, невозможность профессиональной работы, отсталая технология, семейные обстоятельства.

Таблица 3 - Социально-демографические показатели

|  |  |
| --- | --- |
| Среди сотрудников предприятия | Среди управленческого персонала |
| 10% старше 50 лет (80% мужчины) | 75% старше 50 лет (100% мужчины) |
| 75% старше 40 лет (65% женщины) | 20% старше 40 лет (85% мужчины) |
| 10% старше 30 лет (55% мужчины) | 5% старше 30 лет (75% мужчины) |
| 5% старше 20 лет (100% женщины) |  |

 85% – городские жители, 15% – имеют собственные дома в ближайшем к городу поселке.

*Система стимулирования.* По Положению о системе стимулирования (от 1993 г.): 85% – повременная оплата труда, 15% – премии. Зарплата не выплачивалась последние пять месяцев, до этого составляла в среднем –
450 грн. в месяц. При снижающемся объеме производства зарплата оставалась неизменной.

Затраты на обучение (темы экономика, управление, технология производства) в последние пять лет:

1992 г. – 5% от фонда заработной платы (ФЗП) (обучение высшего управленческого персонала – зарубежные учебные центры – двухнедельные курсы (Германия, Франция));

1993 г. – 10% от ФЗП (обучение высшего и среднего управленческого персонала – месячные программы подготовки – Украина, Израиль);

1994 г. – 5% от ФЗП (краткосрочные семинары для высшего и среднего управленческого персонала – Украина);

1995 г. – 2% от ФЗП (программы годичной подготовки);

1996-2000 гг. – 0.

Таблица – Количественные показатели управленческого персонала в зависимости от исполняемых ролей и уровня менеджмента (%)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| РОЛИ | Высший уровень | Средний уровень | Низший уровень |
| Наставник | 31 | 6 | 0 |
| Лидер по содержанию | 17 | 17 | 0 |
| Генератор идей | 6 | 18 | 22 |
| Критик | 13 | 5 | 43 |
| Эрудит | 15 | 14 | 13 |
| Организатор | 8 | 20 | 13 |
| Эмоциональный лидер | 10 | 20 | 9 |

Задания

**1. Проанализируйте материал о заводе и охарактеризуйте:**

проблемы организационной структуры;

основные кадровые процессы;

управленческий персонал предприятия.

**2. Предложите систему управления персоналом данного предприятия:**

сформулируйте основные цели работы с персоналом;

опишите наиболее значимые процессы, которые должны быть реализованы.

**3. Предложите программу внедрения системы управления персоналом и сформулируйте первоочередные мероприятий, которые должны быть проведены.**

Евгений Хохлов, назначенный внешним управляющим на машиностроительный завод, составил для себя проект антикризисного управления данным предприятием. Как первоначальный этап ним было запланировано проведение совещания с целью знакомства с управленческим персоналом.

Прежде чем провести совещание Евгений Хохлов приглашает начальника отдела кадров Филимонову Н.Н. и дает ей задание подготовить первоначально информацию о низшем звене управления (начальниках цехов, смен, участков и мастерах), то есть предоставить их личные дела.

Для себя Евгений Хохлов определил, что совещание будет проводиться в три этапа: с низшим, средним и высшим управленческим персоналом. Изучив структуру предприятия, управленческий персонал которого составляет 100 человек и зная, что по правилам проведения совещания положительные результаты достигаются при присутствии не более 20 человек, он условно разделил управленческий персонал каждого звена на группы.

Результатом совещания Евгений хотел видеть информацию, полученную от руководителей каждого звена, которая будет обобщена и использована в дальнейшей работе по выводу предприятия из кризиса. Для этого было дано задание всем руководителям предоставить краткую информацию о проблемах на местах в виде небольшого доклада (в письменном виде).

В результате обобщения информации, полученной после проведения совещаний на всех уровнях были сформулированы следующие проблемы:

отсутствие денежных средств, что привело к несвоевременной оплате счетов поставщикам комплектующих и, соответственно, к простоям;

несвоевременность выплаты зарплаты, что повлекло текучесть кадров;

использование устаревших технологий – неудовлетворенность работой, отсутствие возможности проявить творческую активность, самовыразиться;

нехватка молодых специалистов;

большое количество брака на производстве – затоваривание склада.

На основании изложенного, Евгением в сотрудничестве с высшим звеном управления, был разработан стратегический план выхода предприятия из кризиса с учетом информации, полученной от низшего и среднего звена.

 **Стратегический план:**

* воспользоваться прямыми и косвенными формами государственной поддержки в виде бюджетного займа, налоговой льготы и реструктуризации налоговой задолженности;
* заключить договор на приобретение современного оборудования в лизинг;
* возобновить связи с зарубежными партнерами под инвестиционные проекты;
* расширение деятельности предприятия без привлечения дополнительной рабочей силы:

сервисное обслуживание двигателей;

гарантийный ремонт;

продажа двигателей, непригодных для большегрузных автомобилей в сельскую местность фермерам;

освоение производства нетрудоемких деталей к двигателям;

сдача в аренду неиспользуемых площадей под СТО;

открытие магазина на базе завода по розничной торговле двигателями и комплектующими к ним;

создание экспериментального отдела для реализации нововведений, предложенных работниками предприятия. В связи с этим создать комиссию по генерированию идей из состава рабочих и ИТР. Заседание комиссии – 1 раз в месяц;

* применение норм ускоренной амортизации;
* обучение работе на новом оборудовании;
* привлечение молодых специалистов путем заключения договоров с ВУЗами, техникумами и ПТУ с предоставлением мест для прохождения производственной практики;
* введение сдельной оплаты труда рабочих и разработка системы премирования для стимулирования производственной деятельности, доплата за наставничество, применение коэффициента трудового участия;
* пересмотр окладов и выплата премий по результатам работы подразделения за месяц (от 15 до 50 %).

Для составления стратегического плана Евгением была проанализирована дополнительная информация: социально-демографические показатели, структура предприятия, количественные показатели состава управленческого персонала в зависимости от исполняемых ролей и уровня менеджмента, система стимулирования, а также динамика заработной платы по отношению к объему производства. После анализа этой информации были разработаны следующие мероприятия:

* создать резервный фонд для финансирования:

программы подготовки квалифицированного персонала;

обучения высшего управленческого персонала в зарубежных учебных центрах;

краткосрочные семинары для среднего и высшего управленческого персонала на территории Украины по темам: Экономика, Управление, Технология производства;

* изменить структуру предприятия с функциональной в командную (проектную) структуру.

**Организационная структура предприятия.**

Существующая на предприятии функциональная структура обладает недостатками, которые замедляют выход предприятия из кризиса. К таким недостатками относятся:

трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

длительная процедура принятия решений;

отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;

снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место.

В сложившейся ситуации необходимо перейти к более эффективной организационной структуре – к командной.

Командная (проектная) структура – временная структура (команда), создаваемая из самых квалифицированных сотрудников предприятия для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. После завершения работ, команда распускается, а ее члены возвращаются в родные подразделения. Формирование командных взаимоотношений позволяет преодолеть недостатки функциональных структур (в первую очередь организованный сверху в них процесс принятия решений) и использовать их преимущества (масштабность организации, углубленное обучение), а также добиться разрушения функциональных преград между отделами.

Достоинства командной структуры:

устраняет барьеры между отделами, что способствует достижению компромисса;

улучшает морально-психологический климат;

повышает степень вовлеченности сотрудников в процесс труда;

сокращает число административных уровней.

Обновленная структура данного предприятия выглядит следующим образом:

* управленческое подразделение:

производственный отдел (научно-исследовательские лаборатории, конструкторское бюро);

информационный отдел (библиотека, архив, вычислительная техника);

сервисный отдел (гарантийное и сервисное обслуживание);

администрация (дирекция, бухгалтерия, плановый отдел);

совещательный орган (комиссии, комитеты);

* производственное подразделение:

основное производство;

инструментальное хозяйство (обслуживание основного производства);

экспериментальное хозяйство (опытные образцы);

отдел по общим вопросам (энергетика, склады, гаражи);

* социальная сфера: поликлиники, клубы, профилактории, детские сады, базы отдыха.

**Основные кадровые процессы**

1. Пересмотреть и подготовить проекты штатного расписания и коллективного договора с учетом вышеизложенных изменений в работе предприятия.
2. Организовать профсоюз работников предприятия.
3. Создать юридический отдел с привлечением специалистов на контрактной основе.
4. Создать комиссию по генерированию идей.
5. Создать на контрактной основе отдел по менеджменту персонала из квалифицированных специалистов с опытом работы.
6. Ежедневная планерка с отчетами руководителей о работе своего подразделения за прошедший день и планом работы на текущий.

**Ротация кадров**

1. Главного инженера Осетрова М.Л., не прошедшего конкурс на должность внешнего управляющего, назначить заместителем директора по инновационным вопросам и председателем комиссии по генерированию идей.
2. На должность главного инженера избрать на конкурсной основе работника из числа ИТР среднего уровня.
3. Начальника отдела кадров Филимонову Н.Н., не имеющую соответствующего образования и квалификации, назначить председателем профсоюзного комитета.
4. Во вновь созданный отдел по менеджменту персонала (бывший отдел кадров) пригласить специалистов на контрактной основе: менеджер по персоналу, психолог, социолог (до 40 лет, с гибким мышлением, широким взглядом на вещи, способным самостоятельно разработать собственную кадровую политику).

**Стиль управления**

Хохлов на данном этапе избрал демократический стиль управления (руководитель – координатор, руководимый – партнер). По работе авторитет – реальный, степень организованности – гибкие организационные рамки исполнения работ, вид решений – коллегиальный, делегирование полномочий – общая задача и общая ответственность, вид контроля – контроль результатов.