

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Санкт-Петербургский
государственный университет аэрокосмического приборостроения

Н. В. Артамонова

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

Санкт-Петербург
2003

УДК 338.5
ББК 65.050.9(2)2
А86

Артамонова Н. В.

А86 Кадровый менеджмент: Учеб.-метод. пособие / СПбГУАП. СПб., 2003. 124 с.

В учебно-методическом пособии раскрывается содержание основных тем дисциплины “Управление персоналом”, представленное в таблицах, схемах и рисунках.

Предназначено для студентов всех форм обучения по направлению “Менеджмент” и специальности “Менеджмент организации”, а также для слушателей системы дополнительного профессионального образования.

Рецензенты:

кафедра международного выставочного бизнеса
Международного банковского института;
кандидат физико-математических наук *Г. Г. Ковалев*

Утверждено

редакционно-издательским советом университета
в качестве учебно-методического пособия

© СПбГУАП, 2003

© Н. В. Артамонова, 2003

**1. СИСТЕМА
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Концептуальные подходы в теории управления работниками в процессе их трудовой деятельности

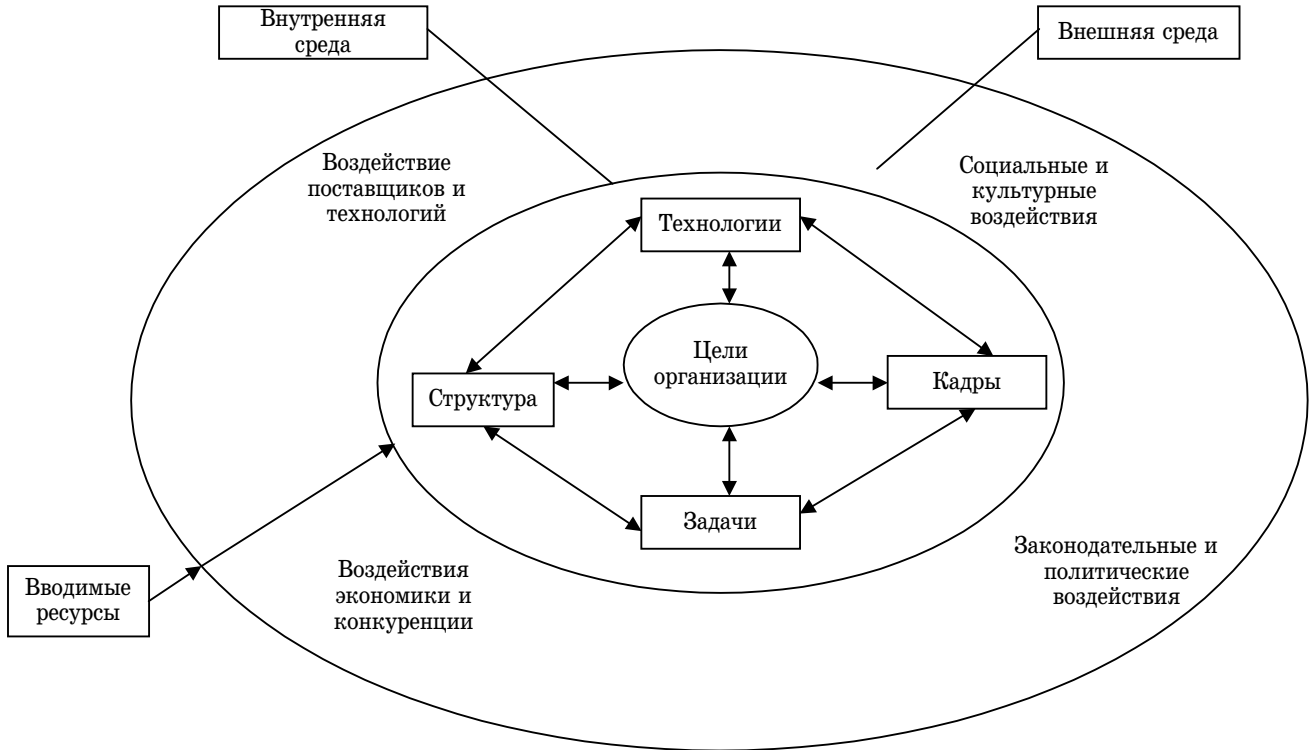
Период времени, год	Основные заботы менеджмента	Отношение менеджмента к работникам	Деятельность по кадровому управлению
До 1890	Производственные технологии	Безразличие к нуждам	Создание системы дисциплинарного воздействия
1891–1910	Социальное обеспечение служащих	Создание для работников безопасных условий труда и возможностей для роста	Разработка программы по безопасности труда
1911–1920	Эффективность задач	Обеспечение высокой зарплаты работникам при условии повышения производительности труда	Исследование трудовых движений во время работы и затрачиваемого времени
1921–1930	Индивидуальные различия	Учет индивидуальных различий работников	Психологическое тестирование и консультации для работников
1931–1940	Профсоюзное движение	Возможность официально высказать свое мнение в противовес мнению администрации	Создание программ коммуникации работников и профсоюзных приемов
1941–1950	Социальная безопасность	Использование мер социальной защиты работников	Разработка программ по пенсионному обеспечению, здравоохранению, привилегиям и др.
1951–1960	Участие работников в управлении деятельностью фирмы	Работникам требуется учет их мнения при управлении	Профессиональная подготовка менеджеров (ролевые игры, подготовка, обучение навыкам)
1961–1970	Соучастие	Участие работников в принятии решений	Использование приемов коллективного менеджмента
1971–1980	Сложность задачи	Совершенствование содержания труда, нацеливающего на решение сложных задач	Обогащение элементов труда, пересмотр должностных обязанностей
1981–1990	Перемещение работников	Переподготовка и повышение квалификации работников в соответствии с рыночной конъюнктурой и НТП	Опережающее и непрерывное обучение работников
1991–2000	Изменение в составе рабочей силы и ее дефицит	Повышение мобильности и гибкости рабочей силы и форм ее пользования	Стратегическое планирование, права работников, профессиональная подготовка, гибкая система льгот, компьютеризация и т. д.

Функциональные направления деятельности Министерства труда и социального развития РФ

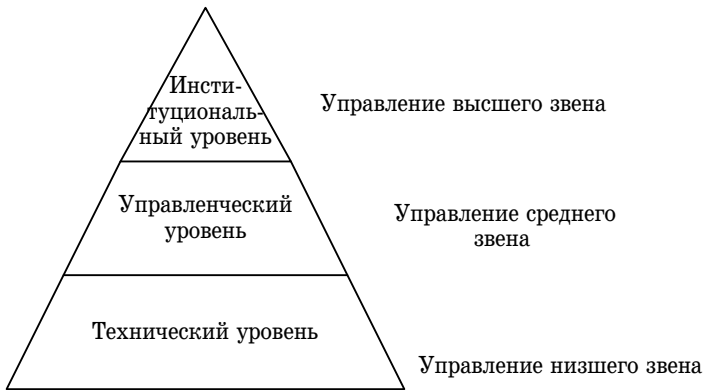
Сферы деятельности	Направления деятельности
Оплата и мотивация труда в производственных отраслях	Изучение перспективных и межотраслевых проблем оплаты труда, разработка форм и систем оплаты труда в различных производственных отраслях, подготовка предложений о минимальных размерах оплаты труда
Оплата труда работников бюджетных отраслей	Изучение общих проблем оплаты труда работников бюджетных отраслей, разработка систем оплаты труда работников различных бюджетных отраслей, установление размеров тарифных ставок и должностных окладов для работников бюджетной сферы
Уровень жизни и социальная поддержка населения	Осуществление мониторинга уровня жизни, доходов, условий и охраны труда; анализ структуры и динамики доходов населения; разработка минимальных потребительских бюджетов и социальных нормативов уровня жизни; разработка социальных пособий и компенсаций; изучение общих проблем пенсионного обеспечения
Политика на рынке труда Политика народонаселения	Анализ и регулирование рынка труда, выработка региональной политики занятости, изучение и прогнозирование миграции населения и социальных проблем политики занятости
Организация труда	Разработка форм и методов организации и нормирования труда, тарификация труда
Подготовка и переподготовка кадров	Разработка видов и методов подготовки и переподготовки для рыночных экономических условий, прогнозирование рынка профессий и профориентации населения, разработка межрегиональных и межотраслевых программ в этой области
Охрана и условия труда	Разработка порядка государственной экспертизы условий труда; разработка и согласование норм и правил по охране труда

Сферы деятельности	Направления деятельности
Социальное страхование	Разработка методического и нормативного обеспечения социального страхования, развитие страхования от несчастных случаев и профессиональных заболеваний, планирование льготных пенсий
Трудовые отношения и социальное партнерство	Разработка порядка заключения генеральных, региональных и отраслевых соглашений, социального партнерства, разрешения трудовых конфликтов; нормативно-методическое обеспечение работ по трудовым отношениям и социальному партнерству
Правовое регулирование труда и социальных вопросов	Подготовка и экспертиза проектов нормативных актов, систематизация и анализ трудового законодательства
Международное сотрудничество	Разработка предложений по двустороннему социально-трудовому сотрудничеству, координация работ с Международной организацией труда и другими международными организациями, изучение проектов зарубежной технической помощи

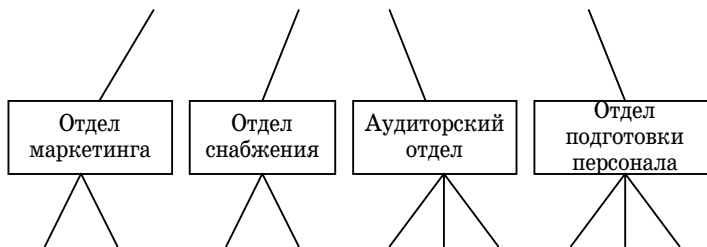
Организация и ее среда



Уровни управления

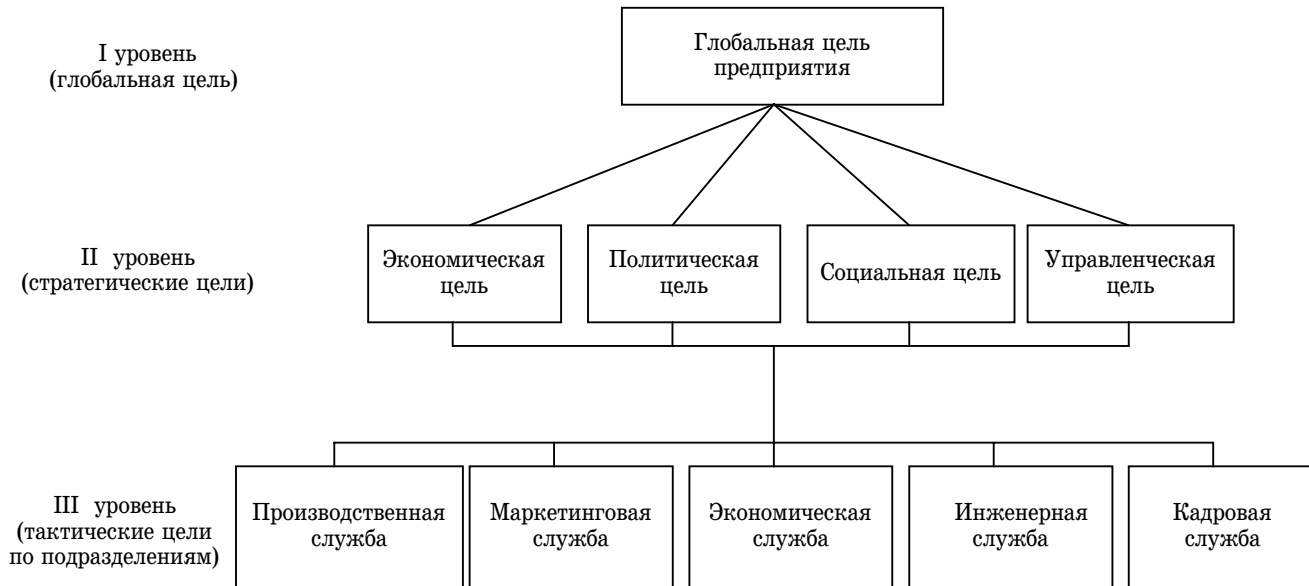


Вертикальное разделение управленческого труда



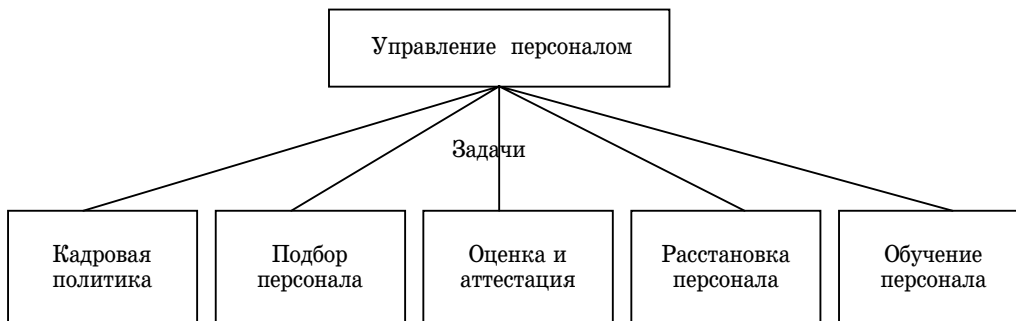
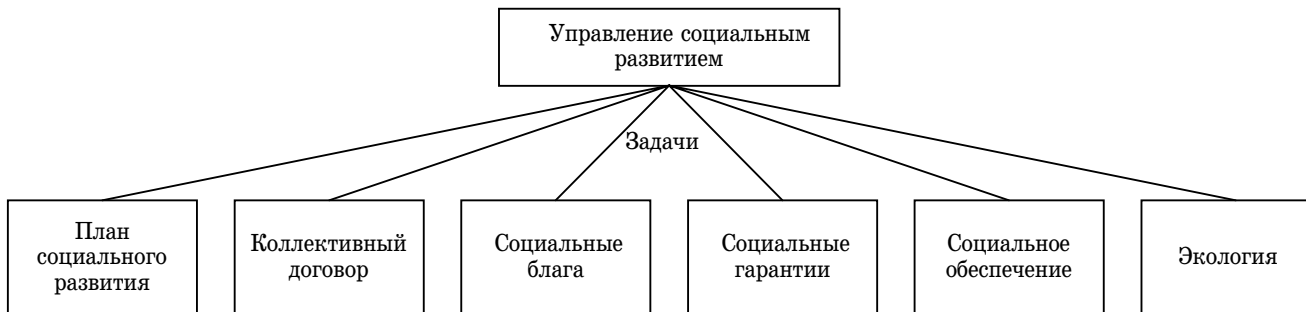
Горизонтальное разделение управленческого труда

Цели управления предприятием

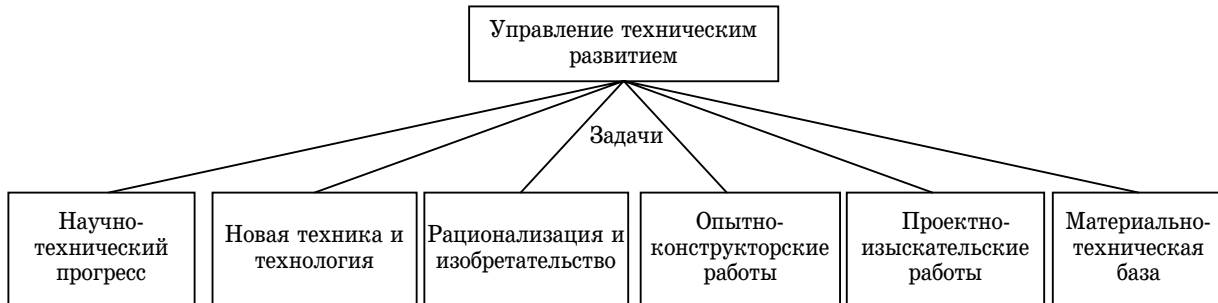


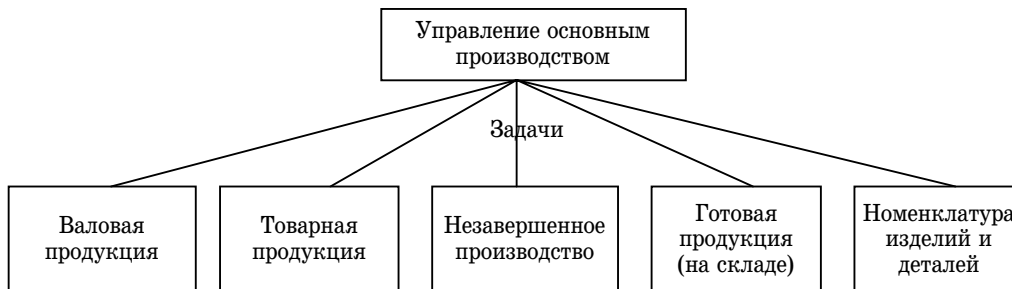
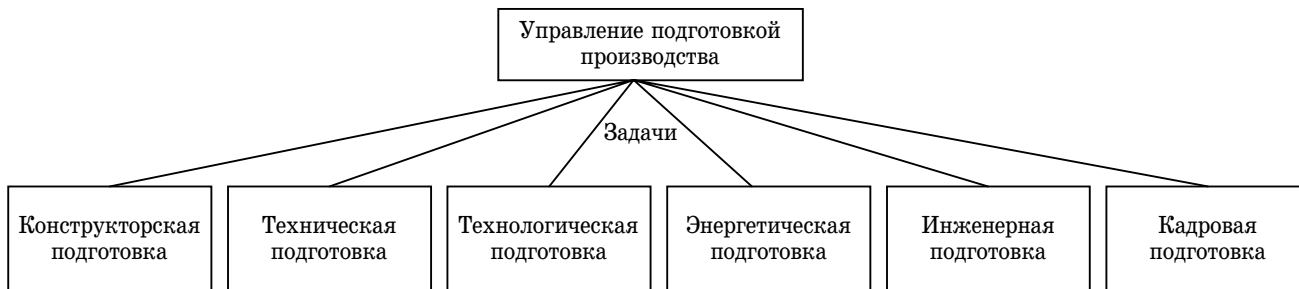
Классификатор функций управления предприятием

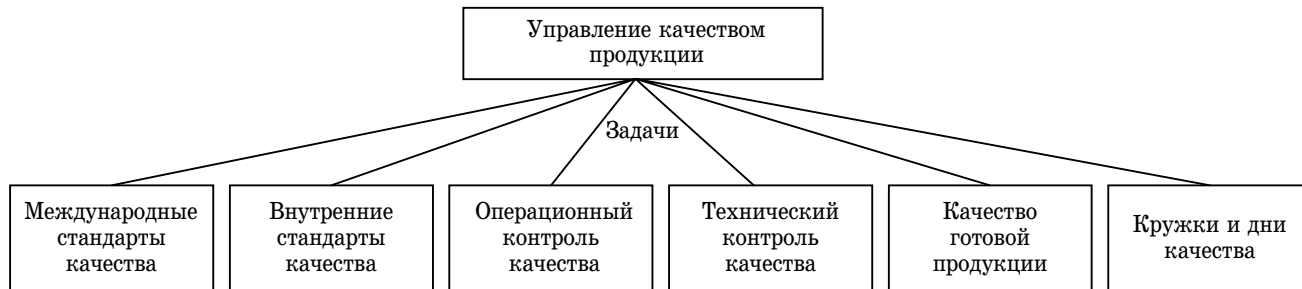
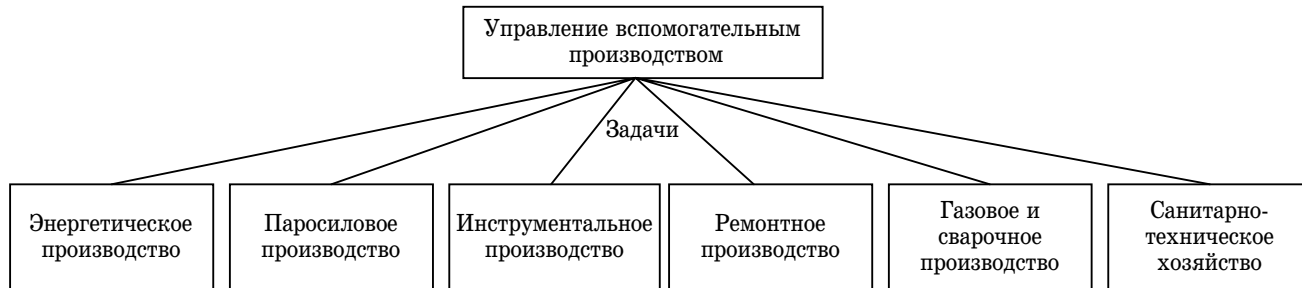


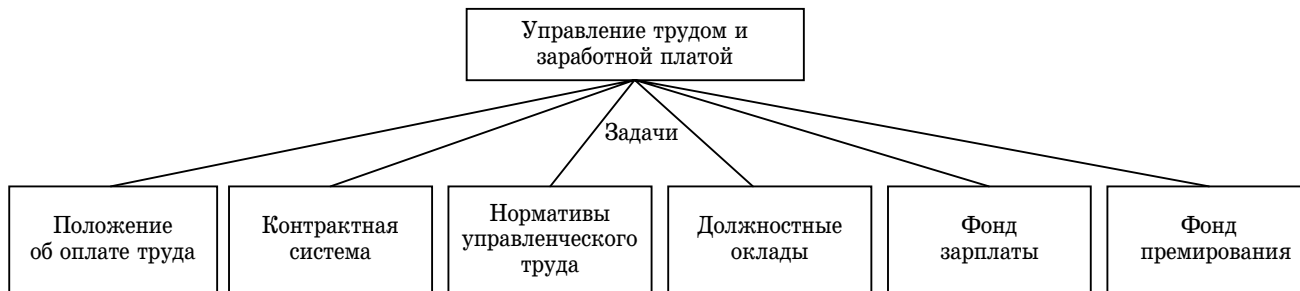






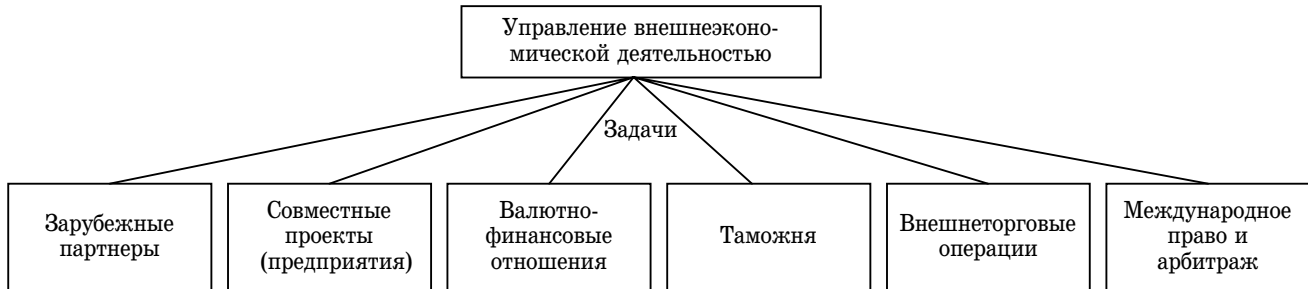
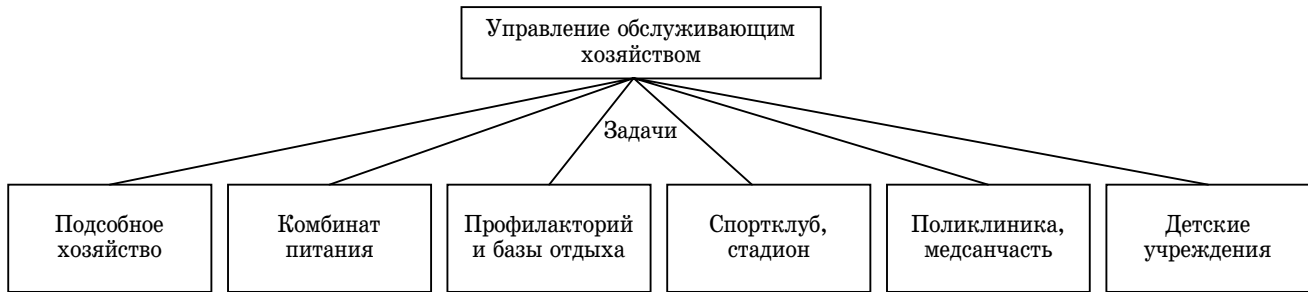












Матрица распределения функций среди подразделений предприятия

Наименование функций управления производством	Структурное подразделение					
	ГД	ДТР	МК	ДЭФ	ДПР	ДПС
Управление стратегией развития предприятия	ЦР	С	С	ПИ	С	С
Организация системы и процессов управления	ЦР	С	С	ПИ	С	С
Управление персоналом	Ц	С	С	С	С	РПИ
Управлением социальным развитием	Ц	С	С	С	С	РПИ
Управление экономическим развитием	Ц	С	С	РПИ	С	С
Управление финансами и бухгалтерским учетом	Ц	У	С	РПИ	У	У
Управление техническим развитием	Ц	РПИ	У	С	С	У
Управление капитальным строительством и ремонтом	Ц	РПИ	С	С	С	У
Управление подготовкой производства	Ц	РПИ	С	С	С	У
Управление основным производством	Ц	С	С	С	РПИ	С
Управление вспомогательным производством	Ц	РПИ	У	С	С	У
Управление качеством продукции	Ц	С	С	С	РПИ	У
Управление трудом и заработной платой	Ц	С	С	РПИ	С	С
Управление охраной труда и техникой безопасности	Ц	С	У	С	РПИ	С
Управление материально-техническим снабжением	Ц	С	РПИ	С	С	У
Управление маркетингом и сбытом продукции	Ц	У	РПИ	С	С	У
Управление механизацией производства	Ц	РПИ	У	У	С	У
Управление транспортом	Ц	С	РПИ	С	С	У
Управление обслуживающим хозяйством	Ц	У	У	С	С	РПИ
Управление внешнеэкономической деятельностью	Ц	С	РПИ	С	С	У

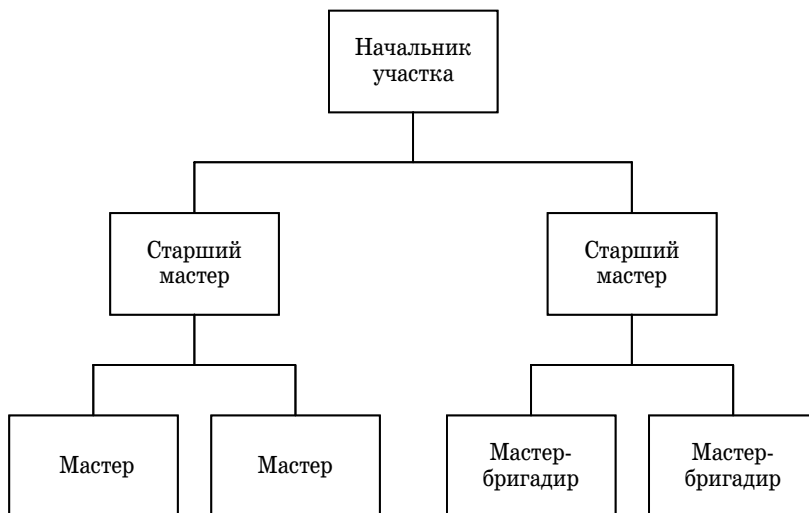
Условные обозначения операций:

Ц – постановка цели, формирование задачи;
 Р – принятие решения, утверждение, координация;
 П – подготовка решения, составление, расчет;
 С – согласование, рассмотрение;
 И – исполнение, доведение, выполнение, контроль;
 У – участие, информирование, сбор данных.

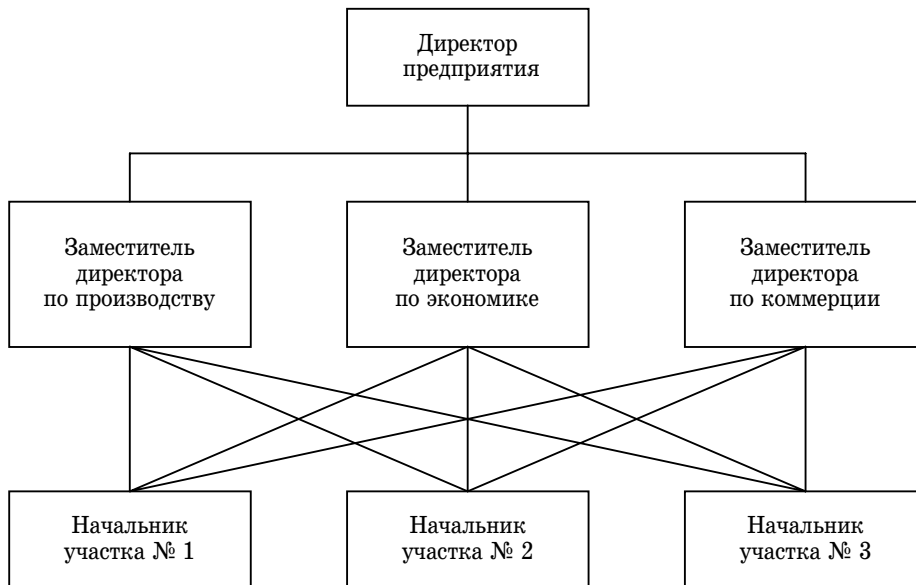
Условные обозначения подразделений:

ГД – генеральный директор;
 ДТР – директор по техническому развитию;
 ДМК – директор по маркетингу и коммерции;
 ДЭФ – директор по экономике и финансам;
 ДПР – директор по основному производству;
 ДПС – директор по персоналу и социальному развитию.

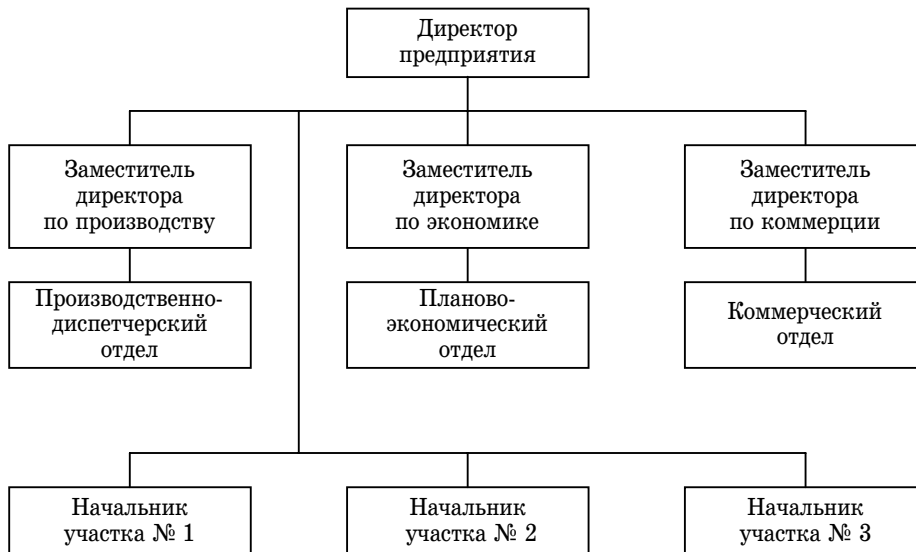
Линейная структура управления участком



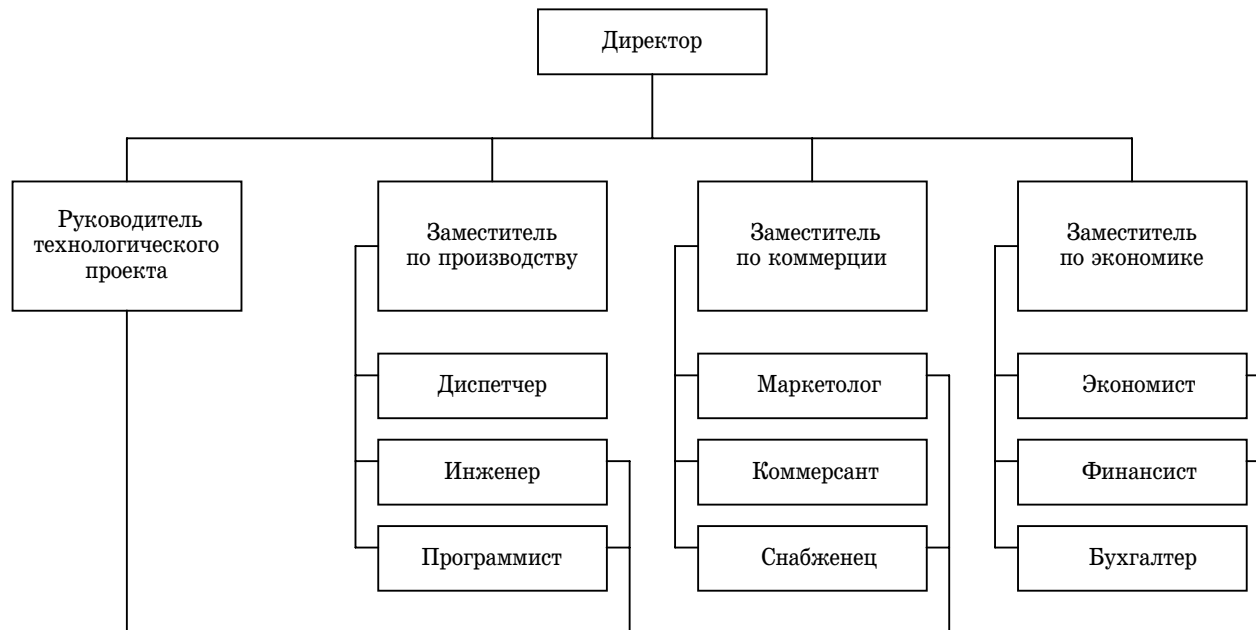
Функциональная структура управления предприятием



Линейно-функциональная структура управления предприятием



Матричная структура управления предприятием



Организационная структура управления индивидуальным частным предприятием



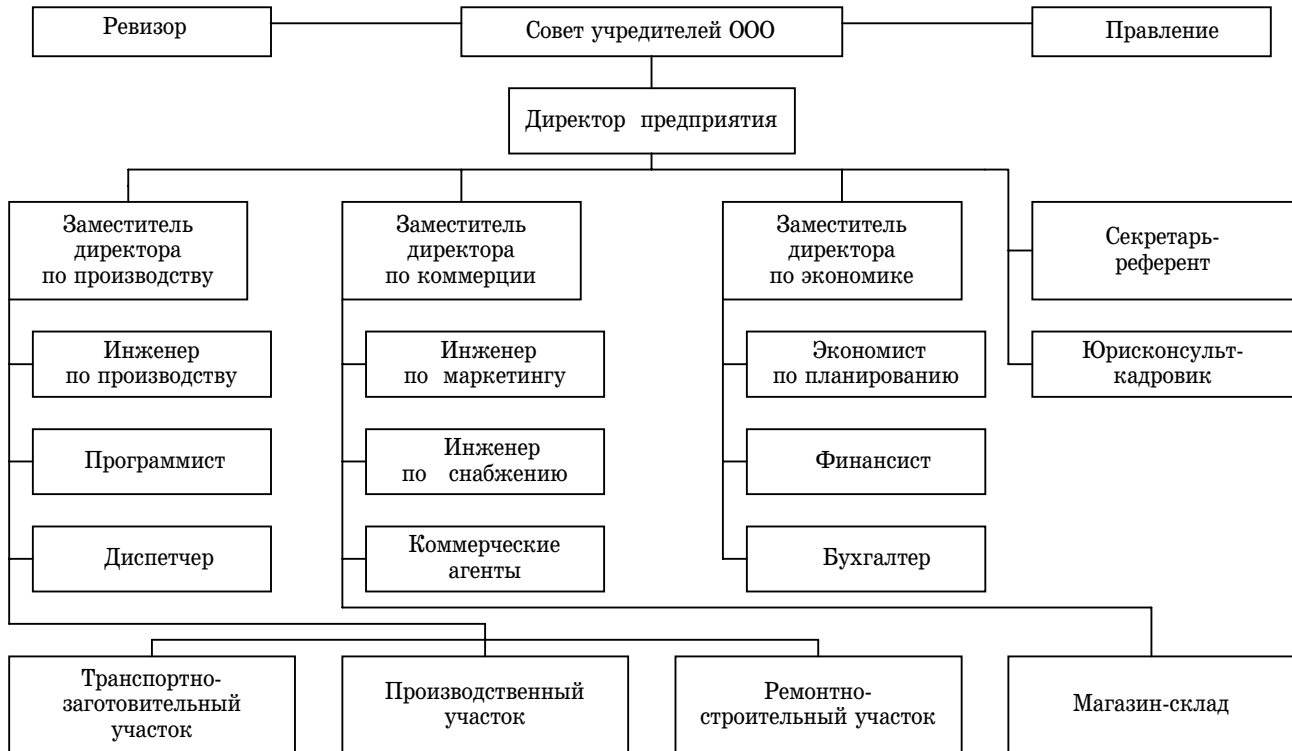
Организационная структура управления полным товариществом



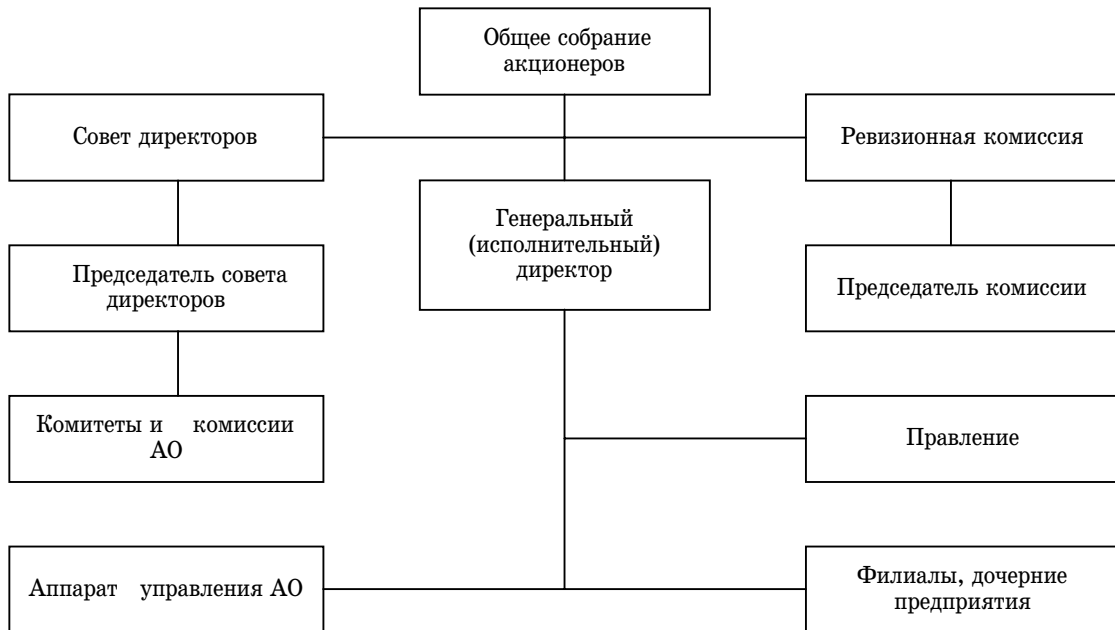
Организационная структура товарищества на вере



Организационная структура управления обществом с ограниченной ответственностью



Организационная структура управления акционерным обществом



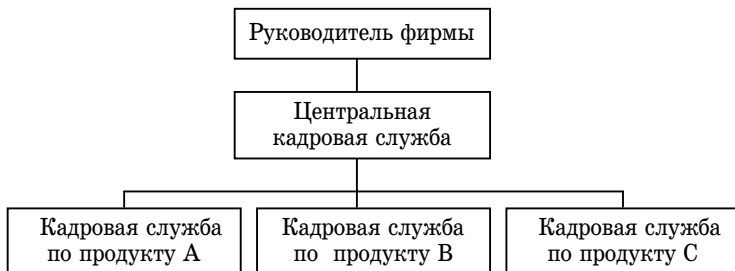
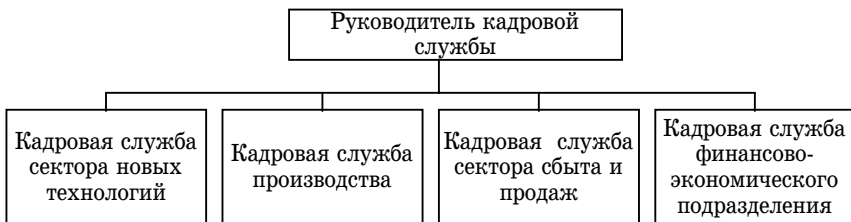
Организационная структура управления производственным сельскохозяйственным кооперативом



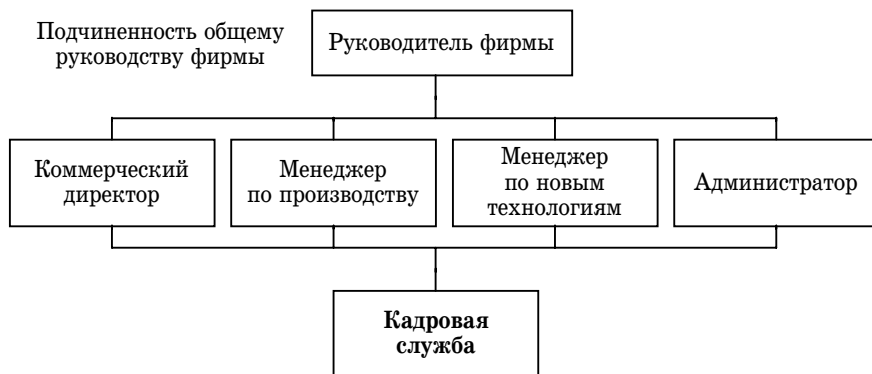
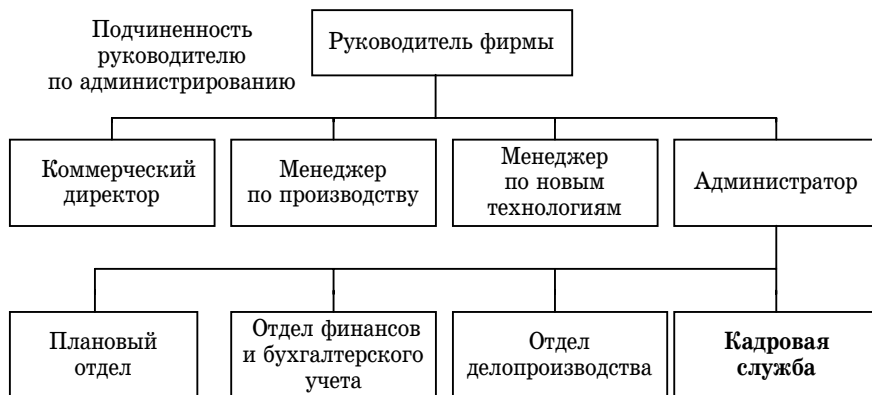
Организационная структура управления (на примере Борского стекольного завода)



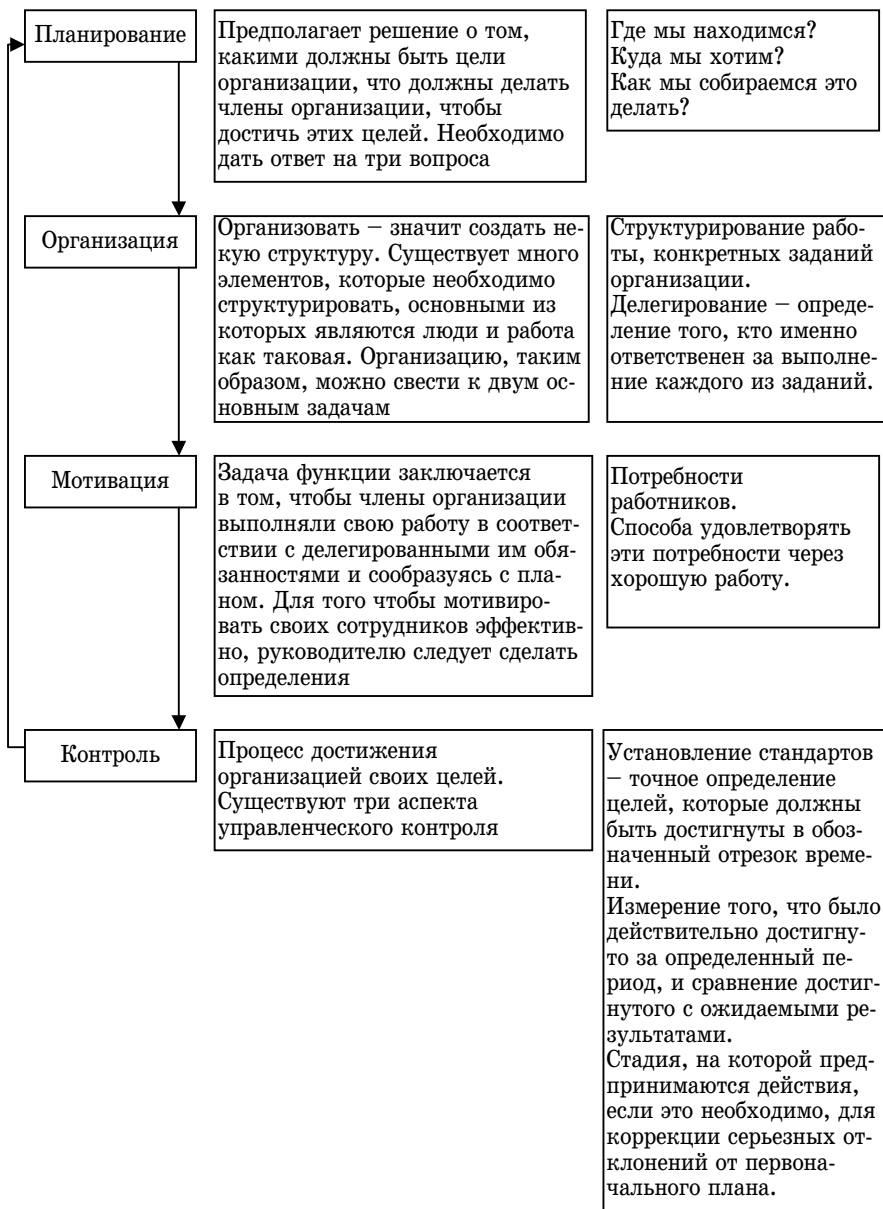
Структурная подчиненность кадровой службы



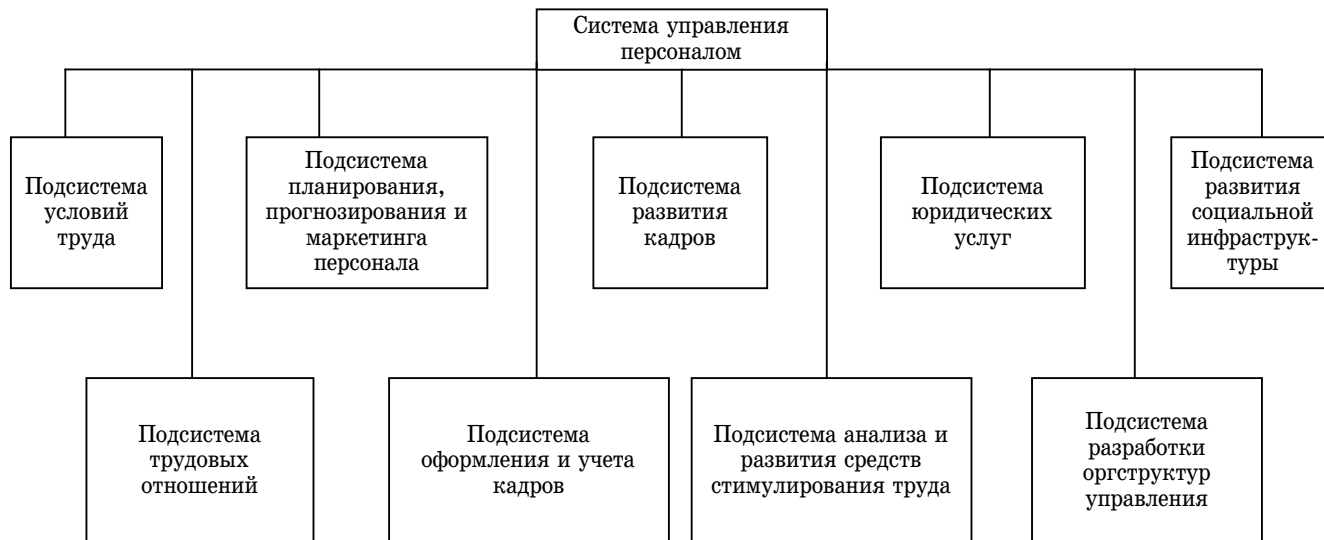
Виды положений кадровых служб



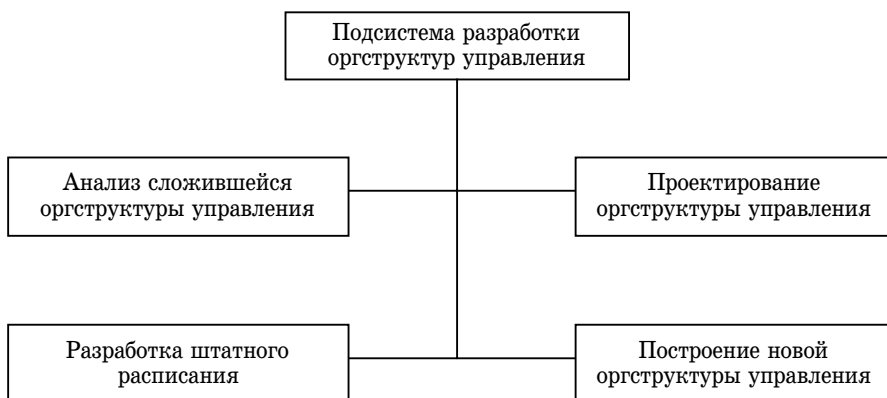
Функции процесса управления



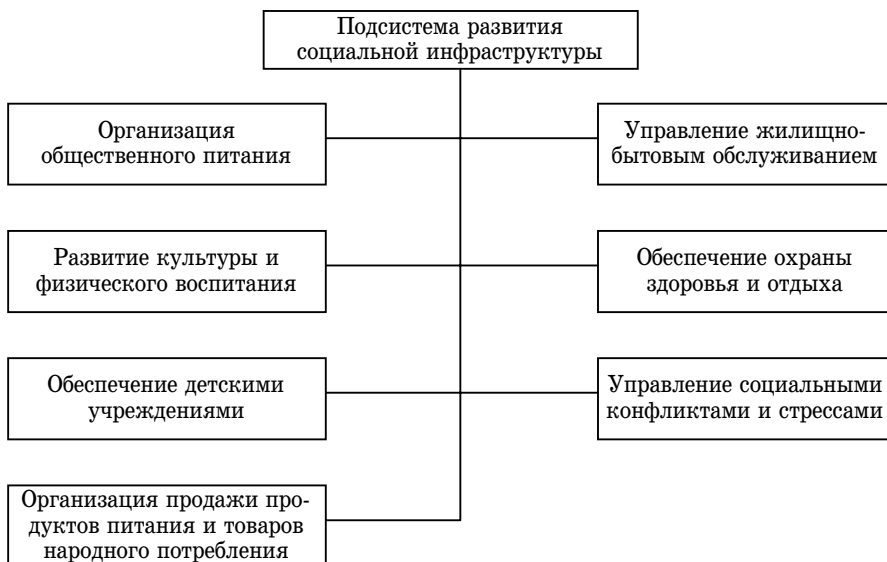
Система управления персоналом



Подсистема разработки оргструктур управления

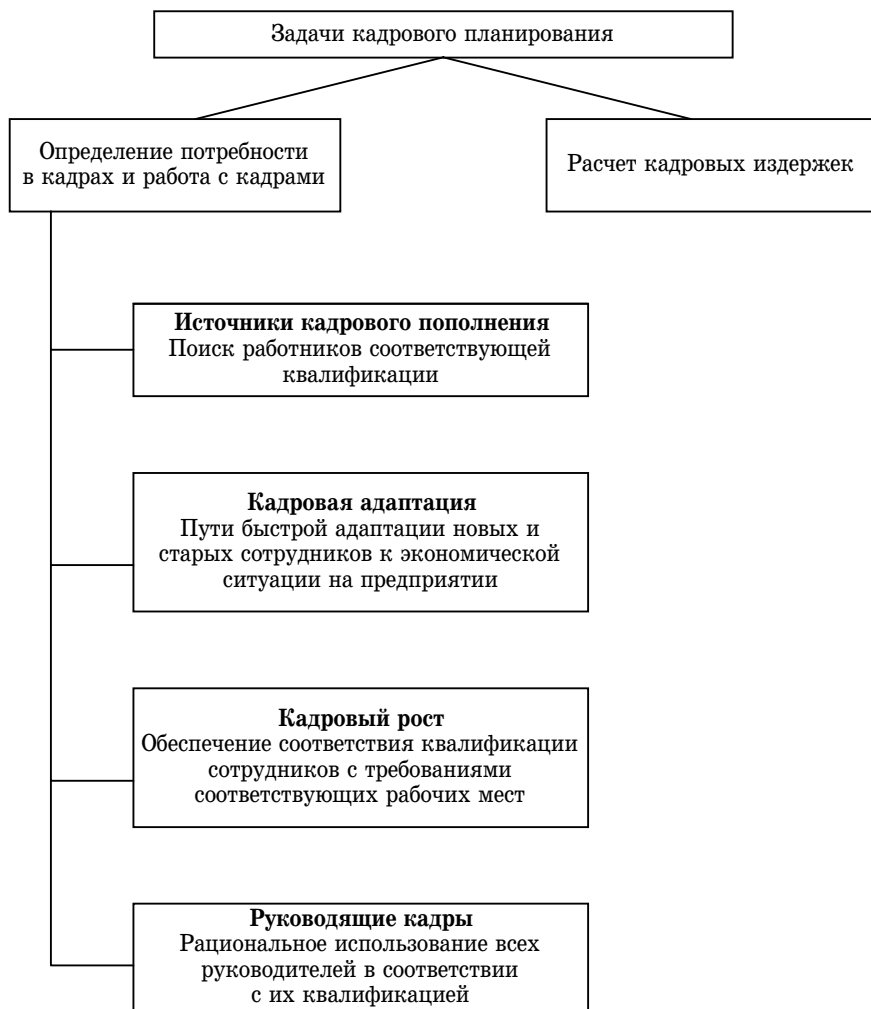


Подсистема развития социальной инфраструктуры

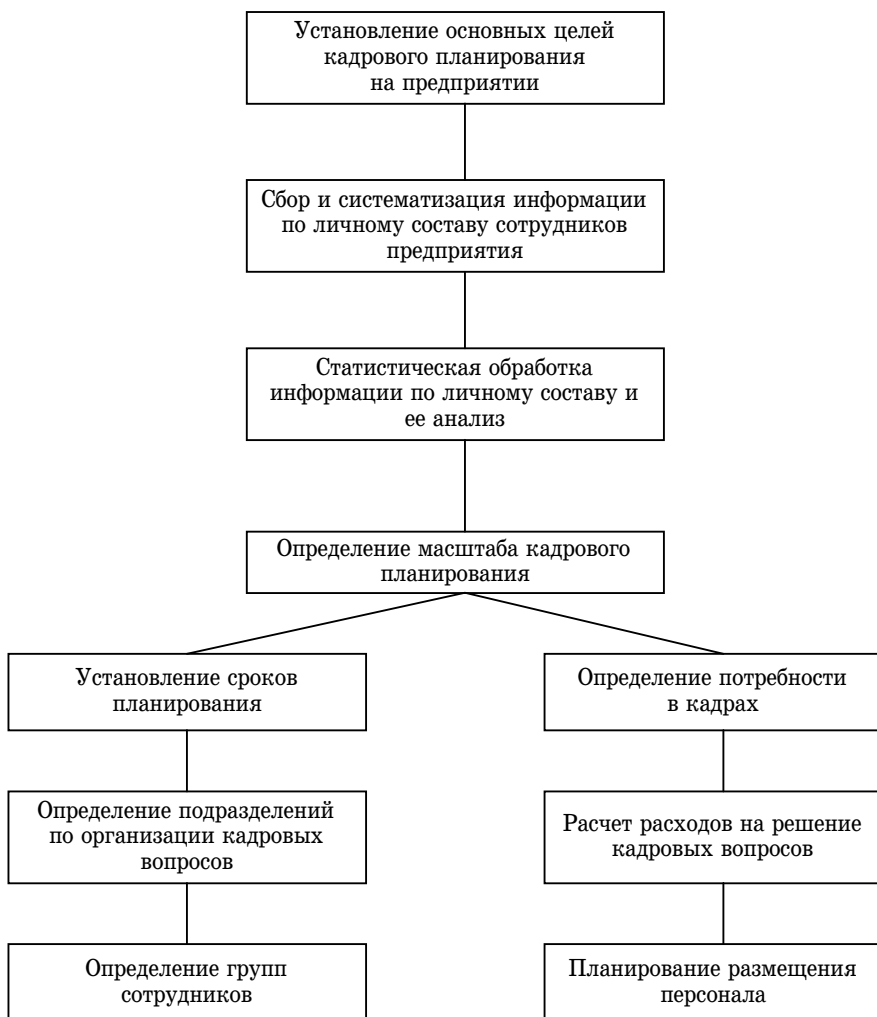


**2. ОРГАНИЗАЦИЯ
РАБОТЫ
С ПЕРСОНАЛОМ**

Задачи кадрового планирования



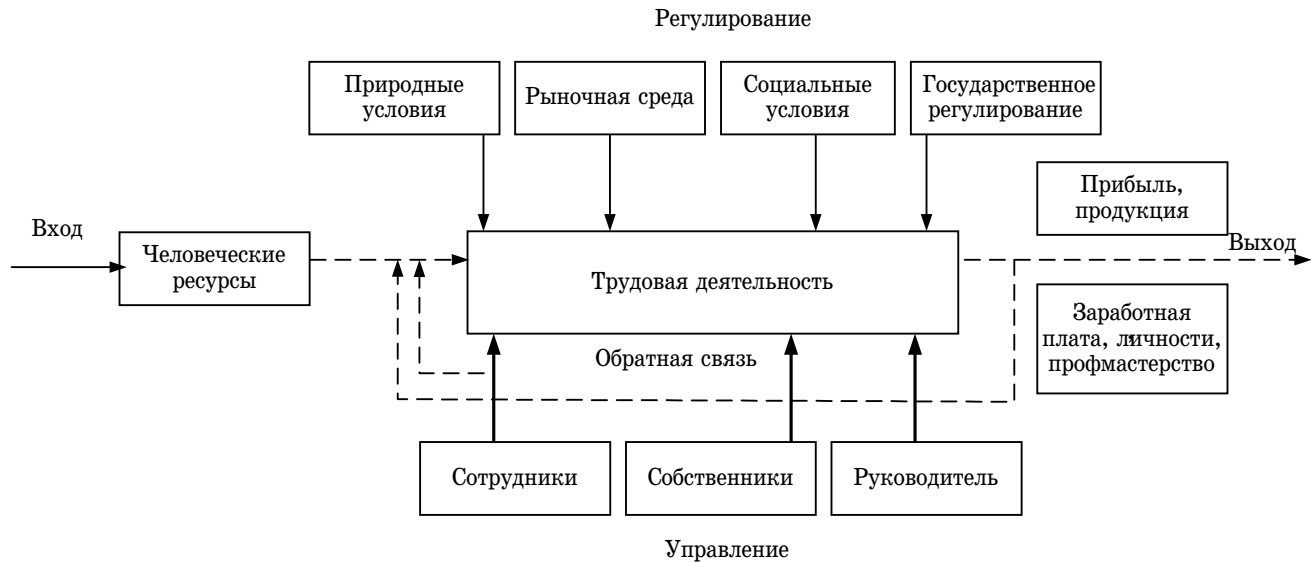
Алгоритм кадрового планирования



Расходы на кадры

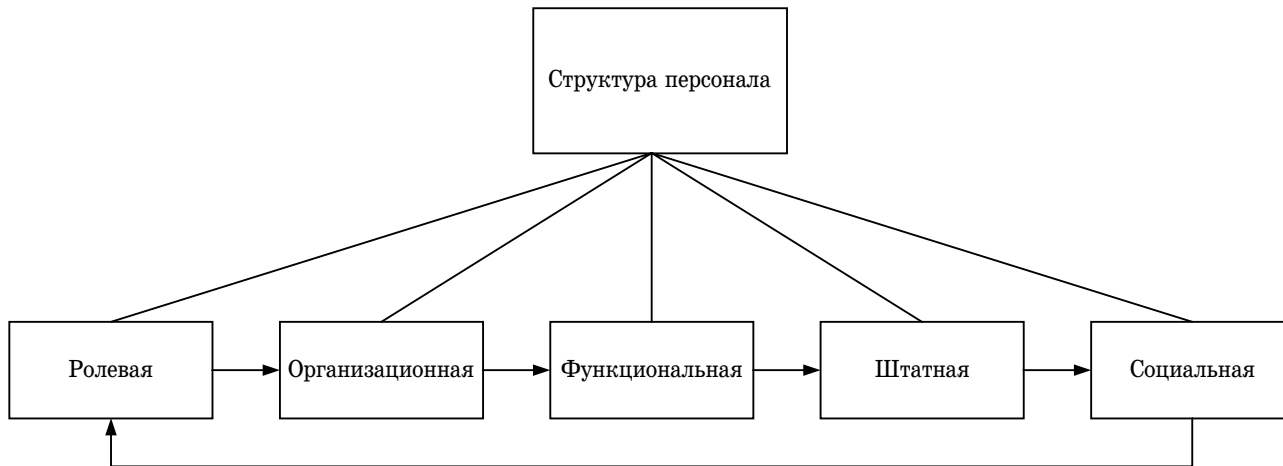


Модель системы руководства сотрудниками фирмы

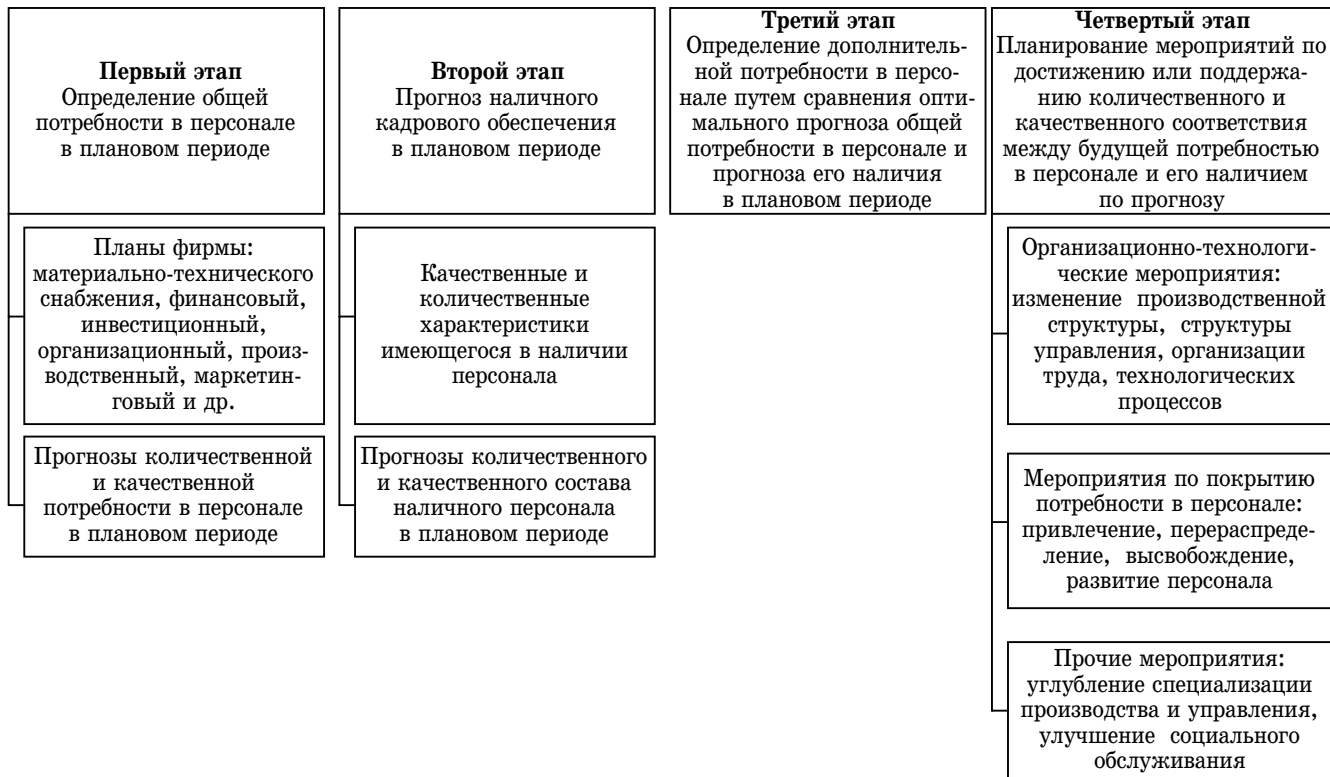


- > конъюнктура внешней среды
- > конъюнктура внутренней среды
- - -> процесс трудовой деятельности

Структура персонала



Методика планирования дополнительной потребности фирмы в персонале



Планирование путей удовлетворения дополнительной потребности фирмы в персонале

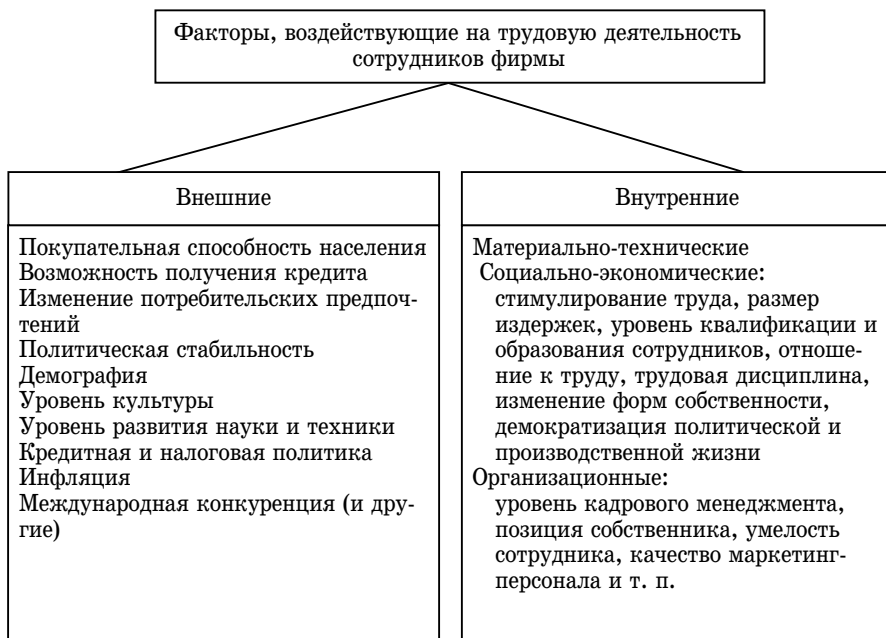


Источники удовлетворения дополнительной потребности фирмы в персонале	
Внешние	Внутренние
Учебные заведения различных уровней подготовки Коммерческие учебные центры Посреднические фирмы по подбору персонала Биржи труда Родственные фирмы Свободный рынок труда	Высвобождение работников Переподготовка Перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров на выдвижение

Источники удовлетворения дополнительной потребности фирмы в персонале	
Активные пути	Пассивные пути
Набор персонала в учебных заведениях посредством заключения двухсторонних соглашений с учебным заведением и с участником обучения Представление заявок по вакансиям в биржи труда Консультации по персоналу и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала Вербовка нового персонала через своих сотрудников, клиентов, поставщиков	Рекламное сообщение о наличии вакантных мест Ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера Обращение случайных претендентов, занимающихся самостоятельным поиском работы

Факторы, определяющие направления маркетинг-персонала фирмы	
Внешние	Внутренние
Конъюнктура рынка труда Научно-технический прогресс Особенности социальных потребностей Развитие законодательства Кадровая политика фирм-конкурентов	Цели деятельности фирмы Финансовые ресурсы Наличный кадровый потенциал фирмы

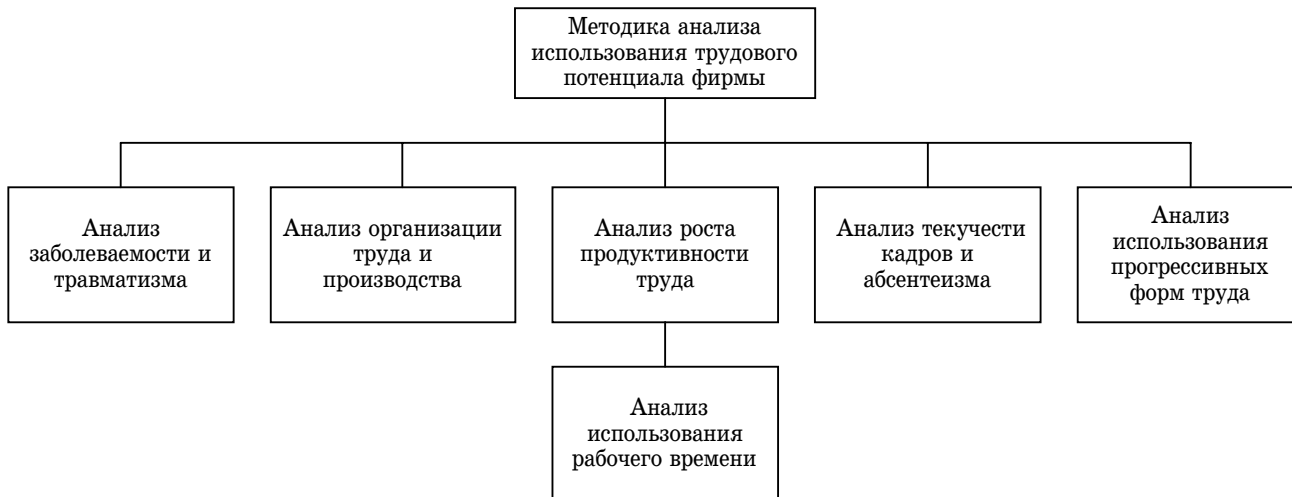
Факторы, воздействующие на трудовую деятельность сотрудников фирмы



**Продуктивность труда работников фирмы:
факторы и внутренние резервы роста**

Факторы, влияющие на продуктивность труда	Резервы повышения продуктивности труда
Материально-технические	Снижение трудоемкости
Социально-экономические	<p>Сокращение численности управленческих работников</p> <p>Увеличение доли производственных рабочих в общей численности работников</p> <p>Совершенствование профессионально-квалификационной структуры персонала</p> <p>Создание благоприятных санитарно-гигиенических условий труда</p> <p>Улучшение морально-психологического климата в коллективе</p> <p>Повышение культурно-технического уровня работников</p>
Организационные	<p>Экономия рабочего времени</p> <p>Сокращение внутрисменных потерь рабочего времени</p> <p>Сокращение целосменных потерь рабочего времени</p>

Методика анализа использования трудового потенциала фирмы



Социально-экономические последствия текучести кадров

Последствия	Для работников	Для фирмы
Положительные	Удовлетворение потребностей и ожиданий Реализация права личной свободы Обеспечение трудовой карьеры Обеспечение более высокого уровня жизни	Источник обеспечения рабочей силы (приток без затрат)
Отрицательные	Издержки в связи с очередным трудоустройством Необходимость адаптации Риск возможных потерь	Простои оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест Снижение качества производимой продукции, ухудшение обслуживания оборудования Снижение производительности труда работников перед их увольнением из фирмы Недополучение продукции в связи с временным отсутствием заменяющих работников и в период их адаптации на новом рабочем месте Затраты на поиск и обучение новых специалистов

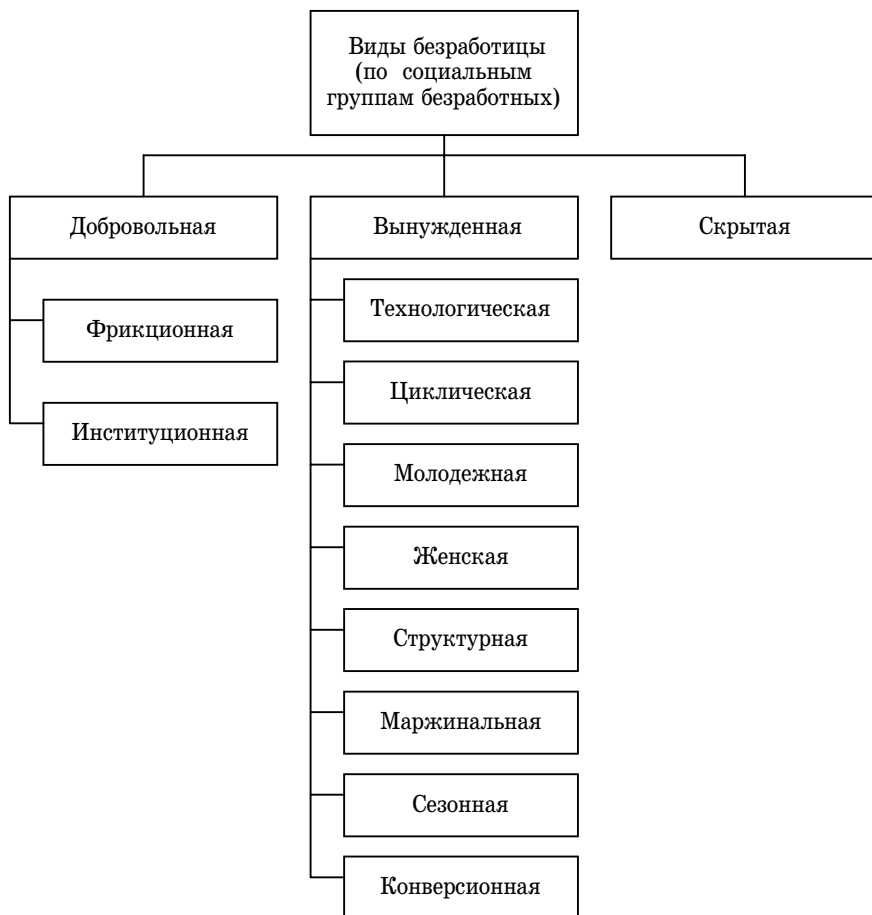
Высвобождение персонала



* Увольнение по инициативе работодателя



Виды безработицы



Решение задач по управлению персоналом

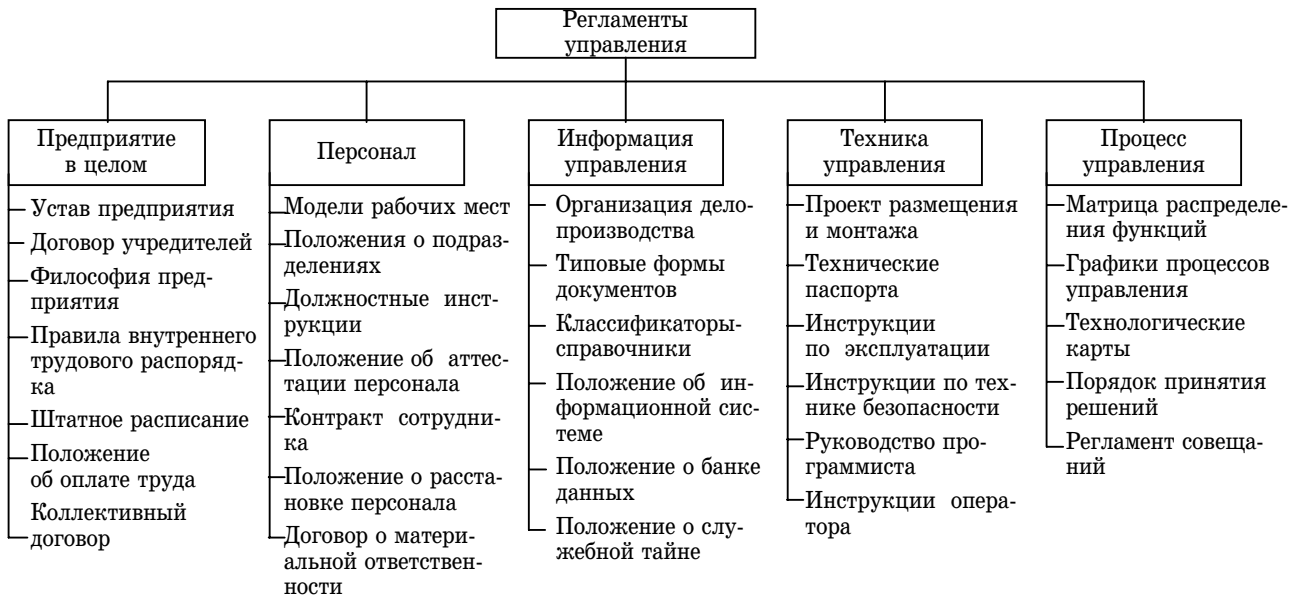
Уровень	Отбор и расстановка служащих	Вознаграждение (зарплата и премии)	Оценка	Развитие (повышение квалификации)	Планирование продвижений по службе
Стратегический (длительная перспектива)	Характеристики работников, требуемых фирме на длительную перспективу Изменения внутренней и внешней обстановки	Как будет оплачиваться рабочая сила в течение рассматриваемого периода с учетом ожидаемых внешних условий Решения с возможностями долговременной стратегии Вашего бизнеса	Оценка на длительную перспективу Различные средства оценки будущего Предварительная оценка Вашего потенциала и его динамика	Способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе Система прогнозирования на изменения	Долговременная система, обеспечивающая сочетания необходимых гибкости и стабильности Увязка ее с общей стратегией Вашего бизнеса
Управленческий (среднесрочный период)	Критерии отбора кадров План действий на рынке рабочей силы Возможности проникновения на новые рынки	Пятилетний план оплаты развития системы работников Вопросы создания системы льгот и премирования	Обоснованная система оценок текущих условий и будущего их развития Центр оценки работников	Общая программа развития управленческой системы Меры поощрения саморазвития работников Вопросы организационного развития	Линии продвижения работников Индивидуальные устремления работников и задачи фирмы
Практический (краткосрочный период)	Штатное расписание План набора Схема передвижения работников	Система оплаты труда Система премирования	Ежегодная система оценок работников Повседневная система контроля	Система повышения квалификации и тренинга работников	Подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников Ближайшие кадровые перемещения

Практика управления персоналом и стратегия фирмы

Тип стратегии	Характеристики работников	Особенности решения кадровых задач
<p><i>Предпринимательская стратегия</i> Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер – даже без соответствующей детальной проработки</p>	<p>Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	<p>а) Отбор и расстановка кадров: поиск людей способных идти на риск и доводить дело до конца б) Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности – удовлетворяющие вкусам работника в) Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая г) Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника д) Планирование перемещений: в центре – интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</p>
<p><i>Стратегия динамического роста</i> Степень риска – меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создания фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития фирмы</p>	<p>Служащие должны быть организационно закреплены: должны обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими</p>	<p>а) Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать б) Вознаграждения: справедливые и беспристрастные в) Оценка: основывается на четко оговоренных критериях г) Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности д) Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения</p>
<p><i>Стратегия прибыльности</i> В центре внимания – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат – скромные; возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита; действует обширная система различного рода процедурных правил</p>	<p>Внимание на критерии количества и эффективности; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости</p>	<p>а) Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жестки б) Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости в) Оценка: узкая, ориентирована на результат, тщательно продуманная г) Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты – в узкой области</p>

Тип стратегии	Характеристики работников	Особенности решения кадровых задач
<p><i>Ликвидационная стратегия</i> Продажа активов, устаревание возможностей убытков, в будущем – сокращение работающих – насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей</p>	<p>Требуются служащие на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности фирме. Особой потребности в кадрах нет, потребности в наборе – тоже</p>	<p>а) Набор служащих: маловероятен из-за сокращения штатов б) Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов в) Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях г) Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости д) Продвижение: те, кто имеет требуемые навыки, – имеют возможность продвижения</p>
<p><i>Стратегия круговорота</i> (циклическая) Основная задача – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала – довольно угнетенное</p>	<p>Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы</p>	<p>а) Требуются: разносторонне развитые работники б) Оплата: система стимулов и проверки заслуг в) Оценка: по результатам г) Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов д) Продвижение: разнообразные формы</p>

Регламенты управления



Взаимосвязь кадровой политики с нормативными документами



Взаимосвязь подбора персонала с нормативными документами



Взаимосвязь обучения персонала с нормативными документами



Взаимосвязь расстановки персонала с нормативными документами

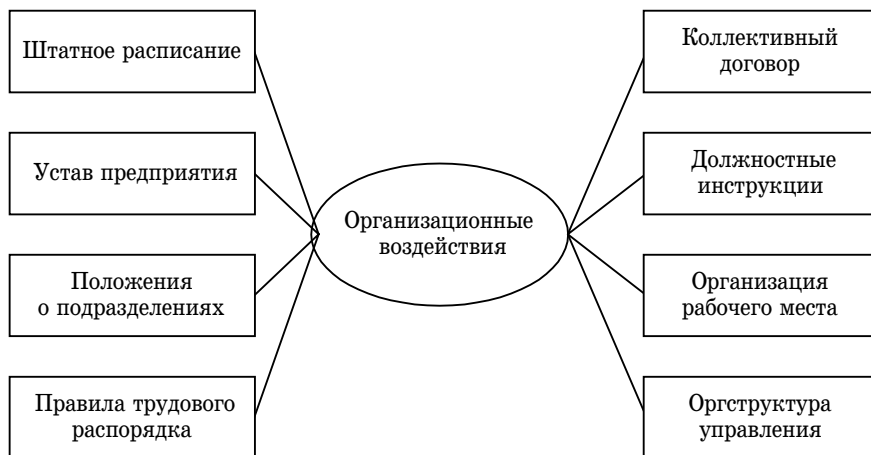


**3. МЕТОДЫ
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

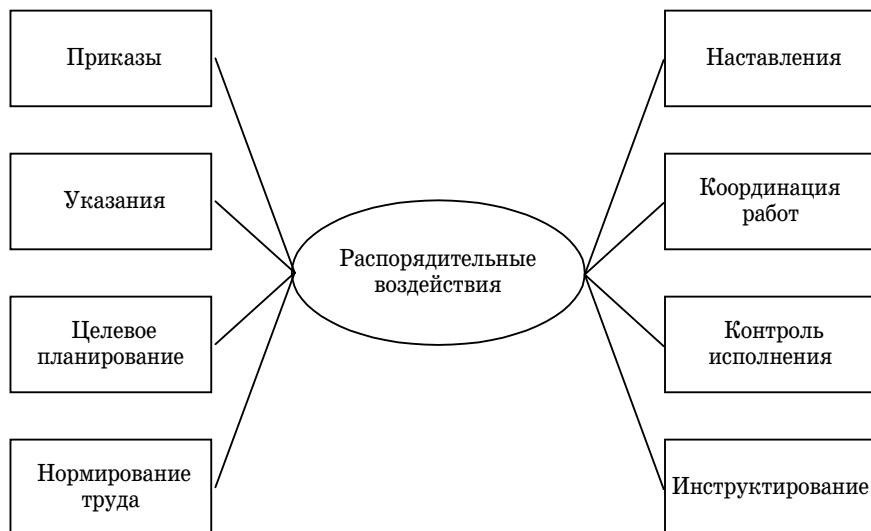
Административные методы управления



Организационные воздействия



Распорядительные воздействия



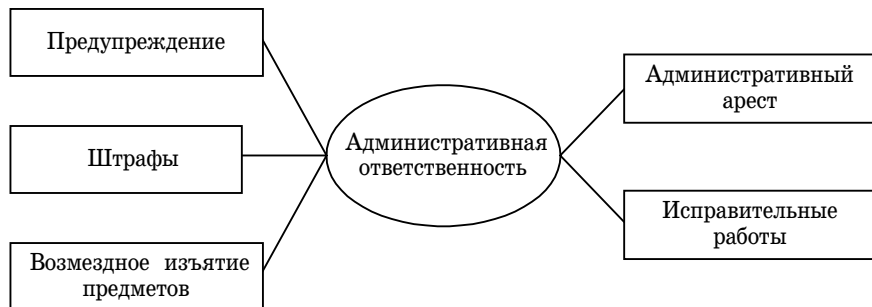
Материальная ответственность и взыскания



Дисциплинарная ответственность и взыскания



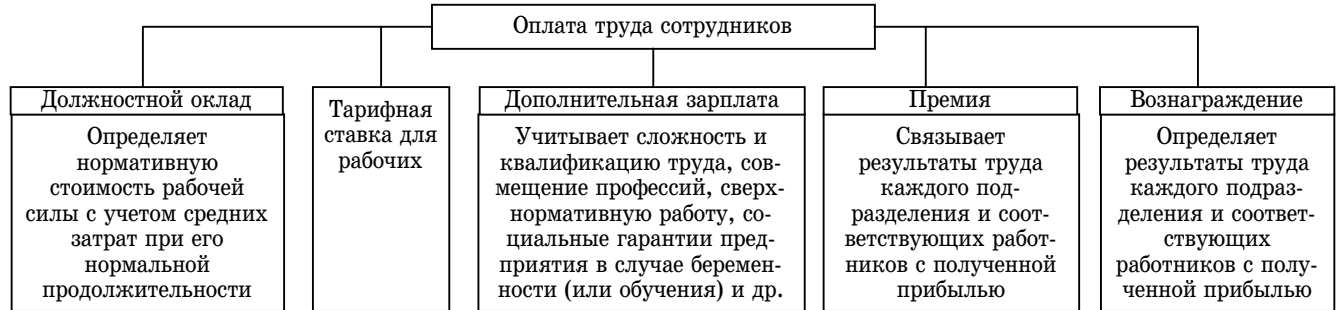
Административная ответственность



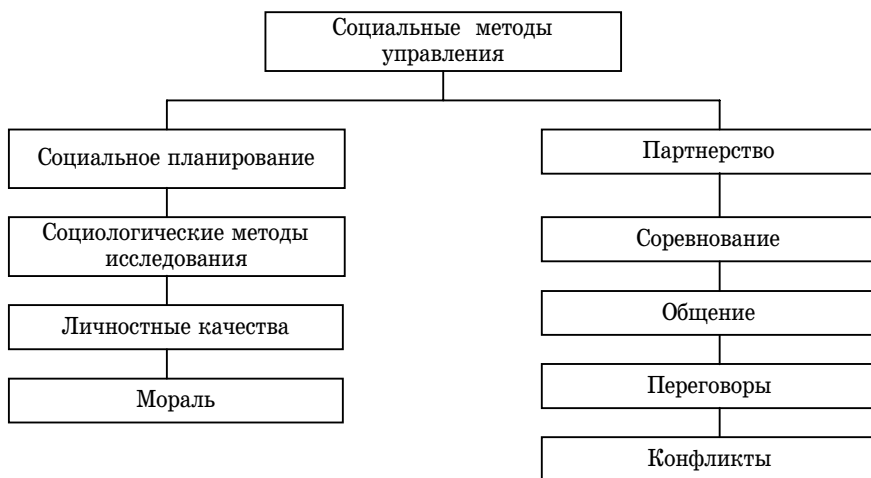
Экономические методы управления



Оплата труда сотрудников



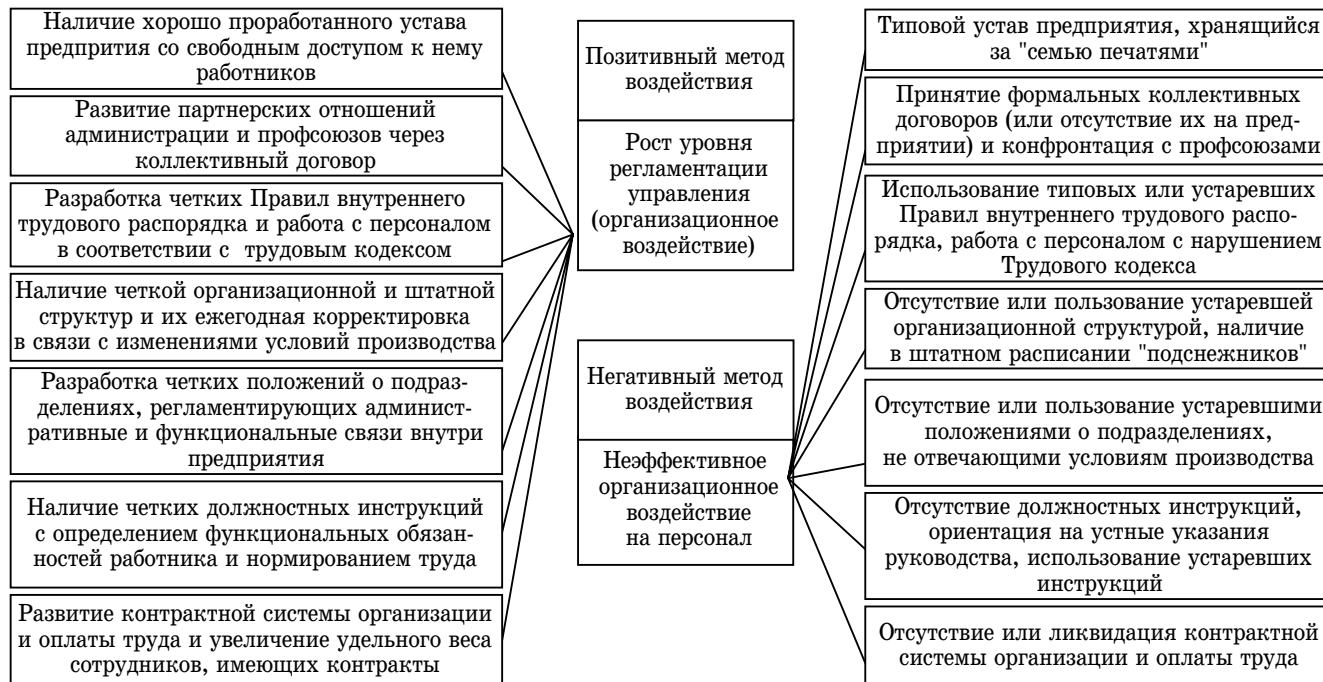
Социальные методы управления



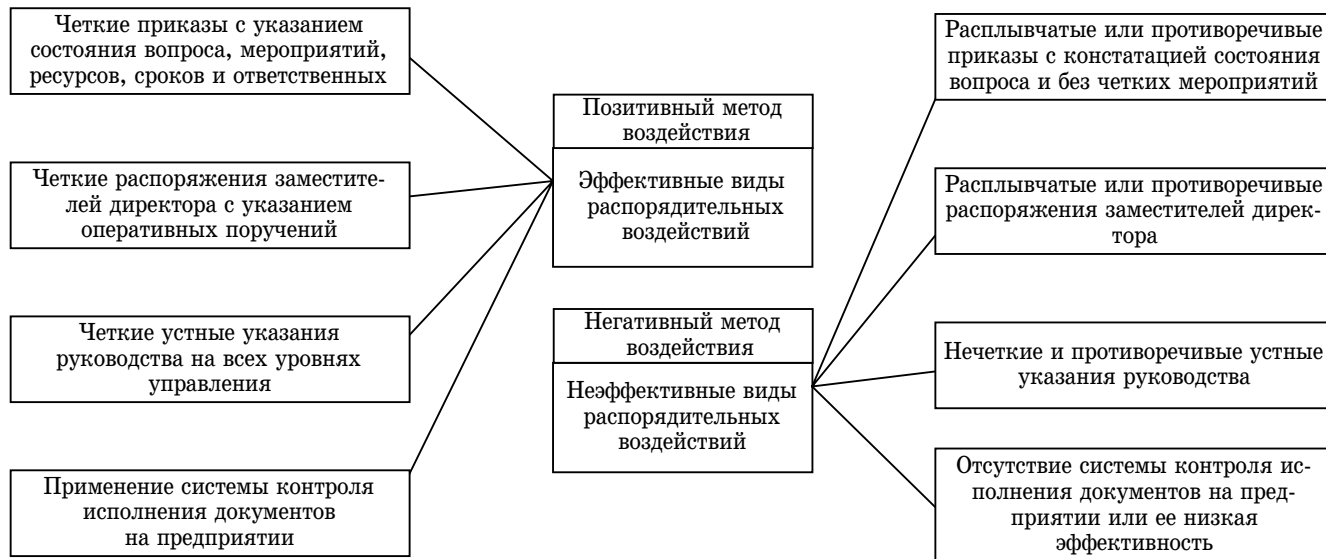
Психологические методы управления



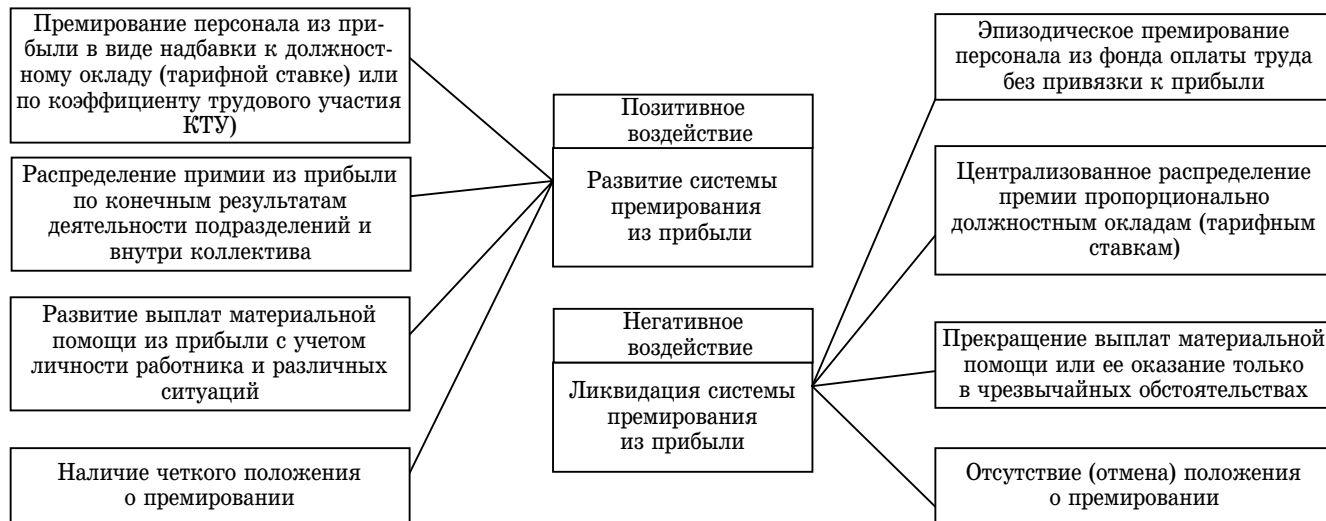
Позитивное и негативное воздействие на уровень регламентации управления



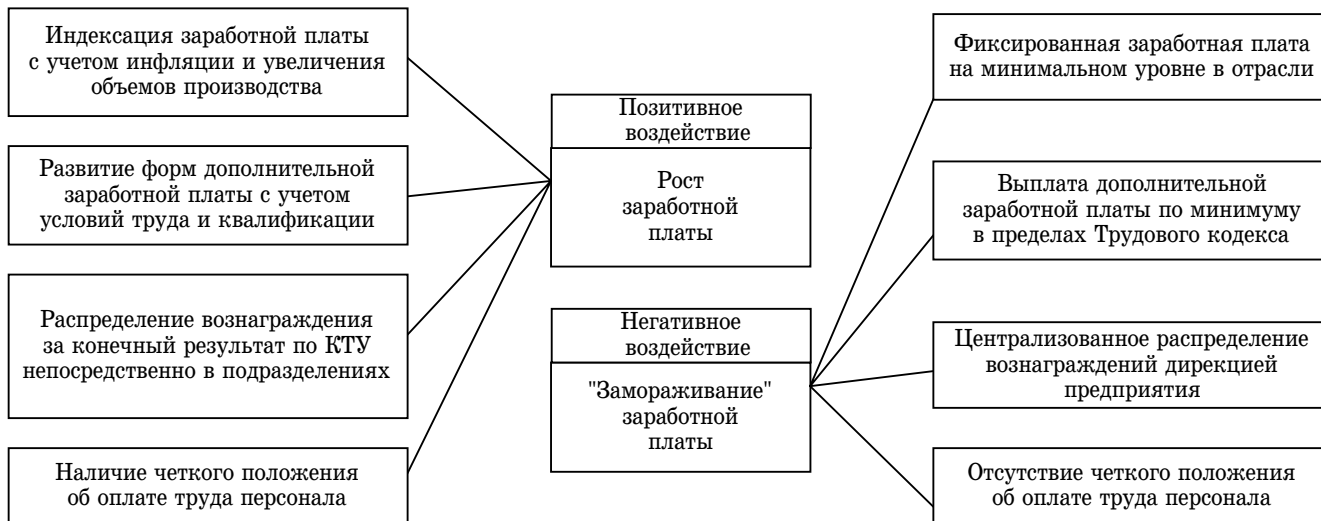
Позитивное и негативное воздействие на виды распорядительных воздействий



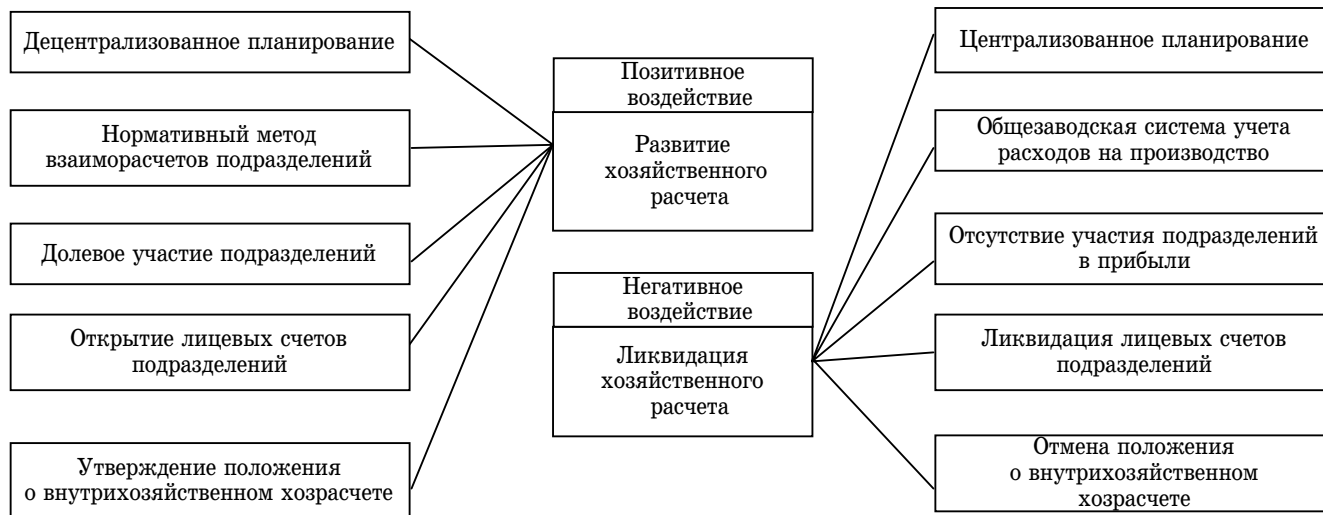
Позитивное и негативное воздействие системы премирования из прибыли



Позитивное и негативное воздействие изменения заработной платы



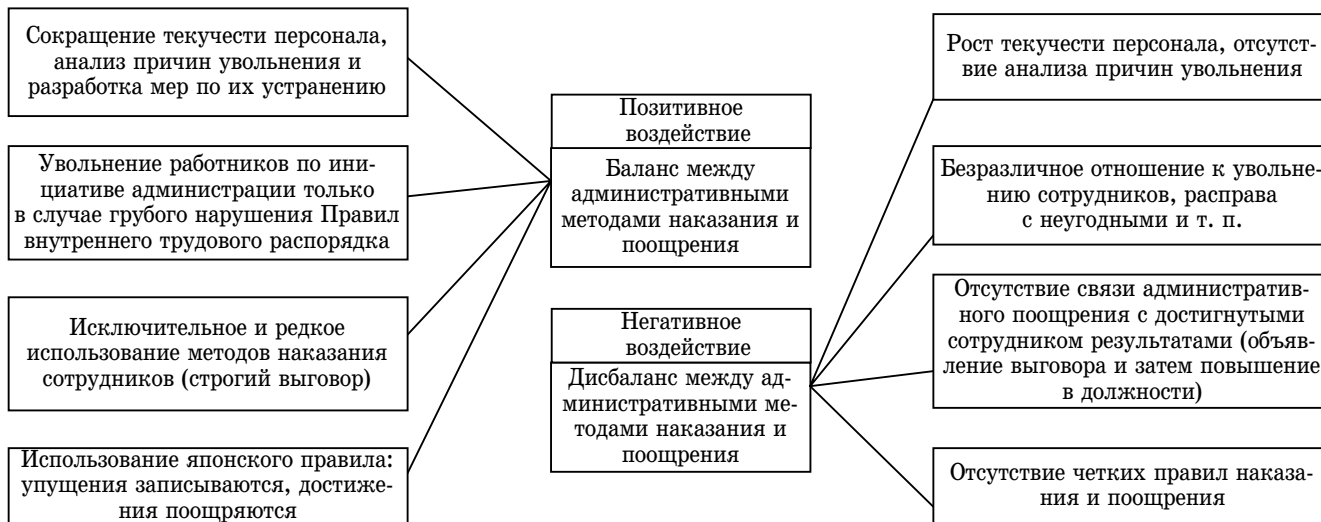
Позитивное и негативное воздействие хозяйственного расчета



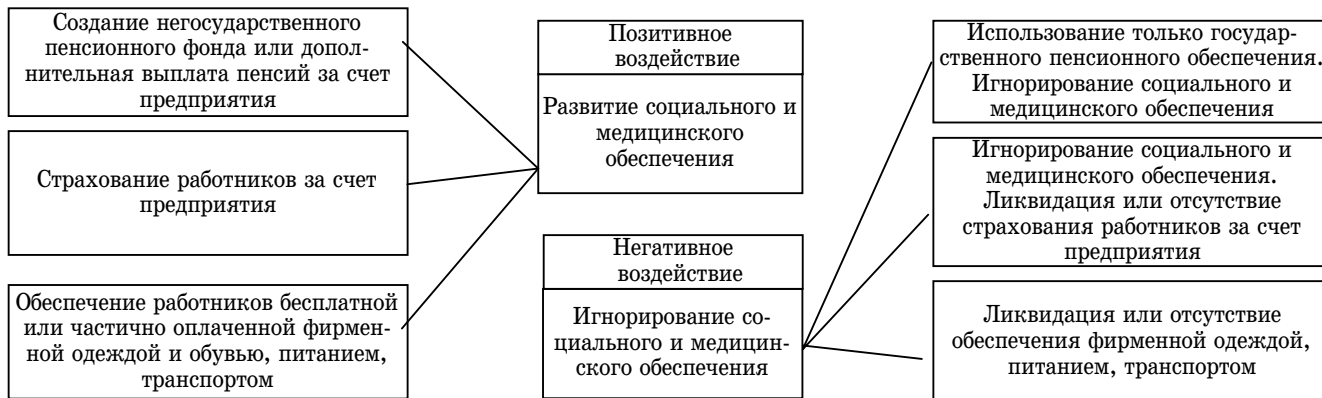
Позитивное и негативное воздействие планового и непланового ведения хозяйства



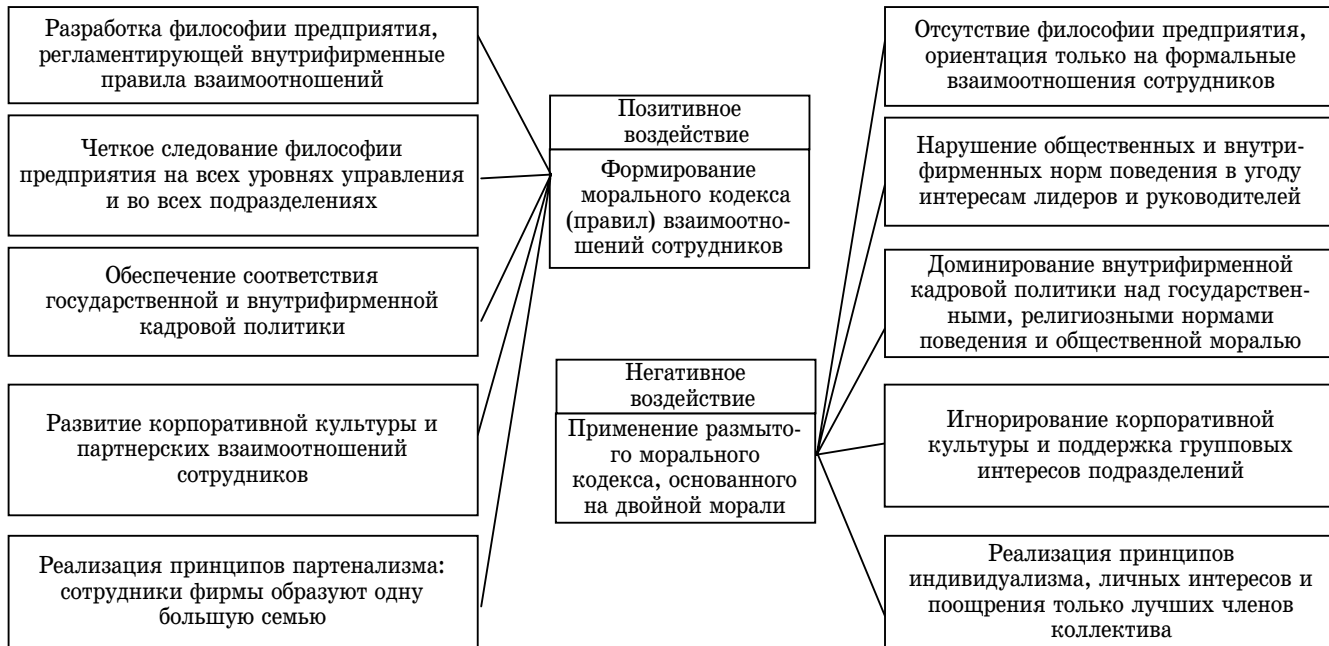
Позитивное и негативное воздействие на соотношение административных методов наказания и поощрения



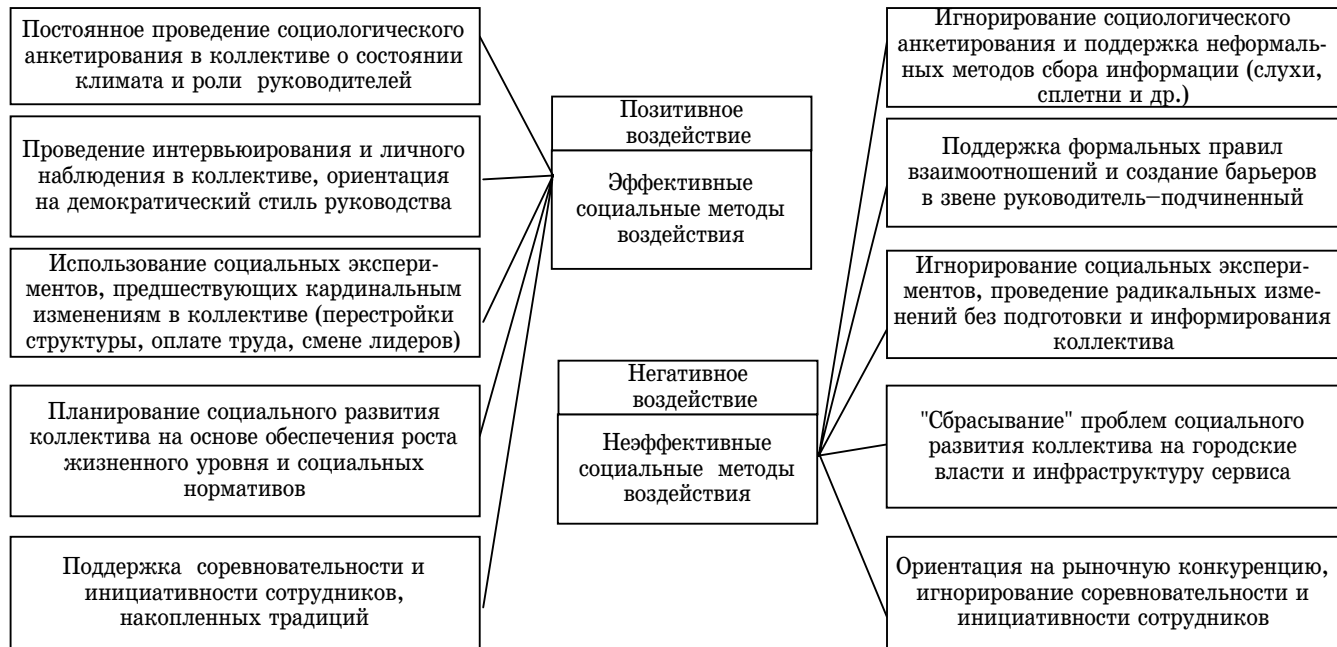
Позитивное и негативное воздействие уровня социального и медицинского обеспечения



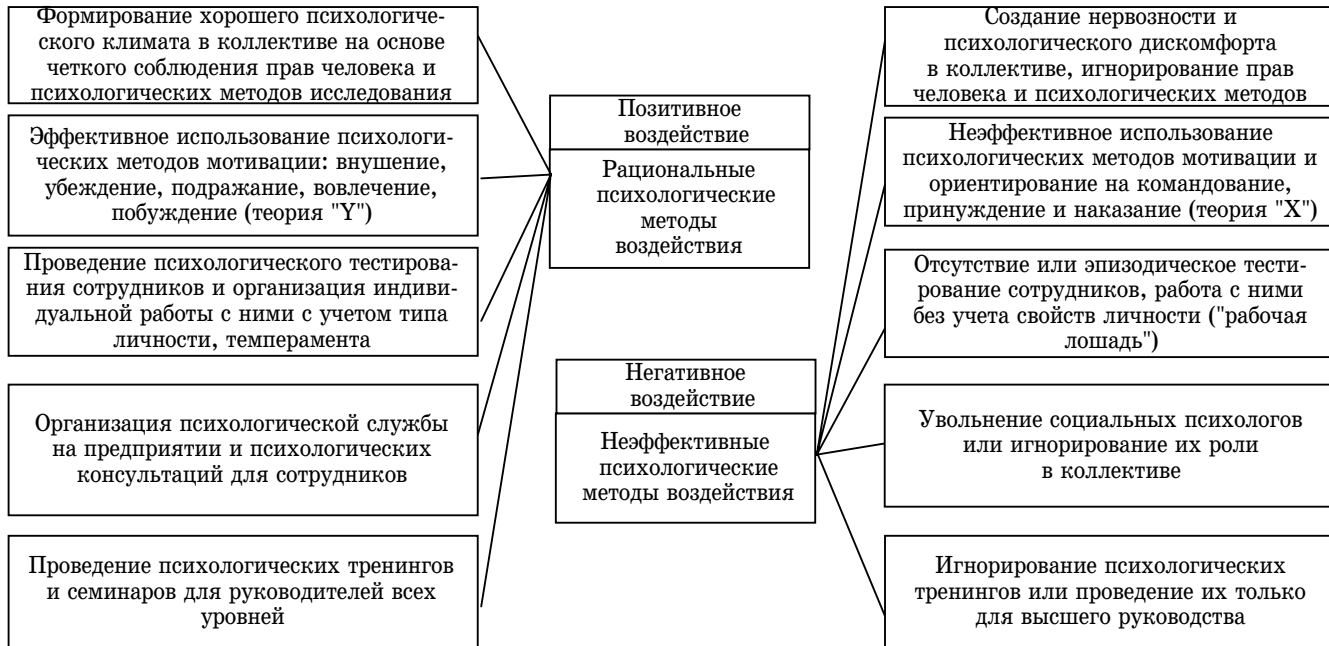
Позитивное и негативное воздействие на взаимоотношения сотрудников



Позитивное и негативное влияние на эффективность социальных методов воздействия

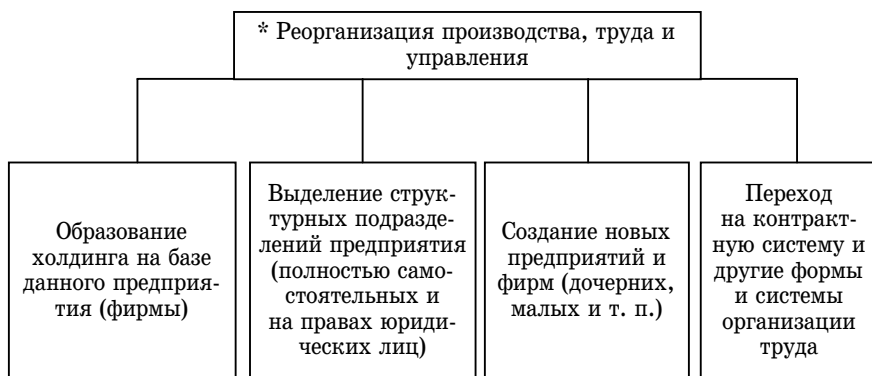
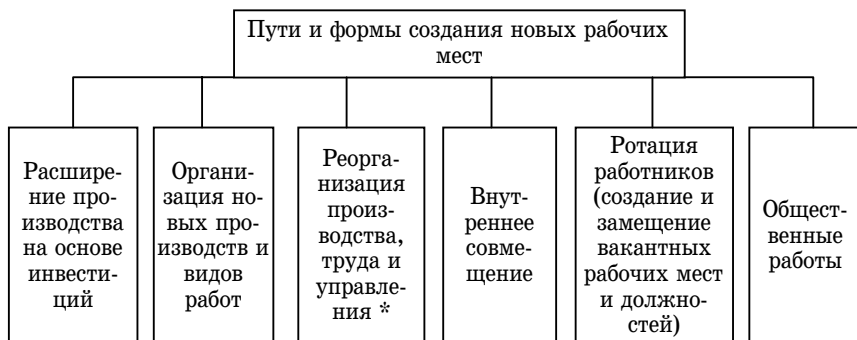


Позитивное и негативное влияние на психологические методы воздействия



**4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
РАБОТЫ
С ПЕРСОНАЛОМ**

Пути и формы создания новых рабочих мест



Анализ рабочего места

Название Вашей работы _____ Код _____ Дата _____
Ваш разряд _____ Сектор _____
Ваша фамилия _____ Отдел _____
Должность Вашего начальника _____ Подготовлено (кем?) _____
Фамилия Вашего начальника _____ Кол-во отработанных часов _____

1. Какова основная цель рабочего процесса, который Вы выполняете?

2. Чем Вы занимались до этого? Укажите, если Вы работали в другой организации.

3. На какие повышения по службе Вы рассчитываете?

4. Если Вы регулярно проверяете работу других, то укажите их фамилии и названия работ.

5. Если Вы проверяете работу других, какими из приведенных ниже занятий Вы занимаетесь:

- прием на работу
- советы по трудоустройству
- обучение
- планирование
- повышение квалификации
- инструктирование
- консультирование
- ассигнования
- управление
- учет производительности труда
- продвижение работников по службе
- учет заработной платы
- наблюдения за дисциплиной
- увольнения
- прочие виды работ

6. Что Вы можете сказать об успешности и результатах Вашей работы?

7. Ваши обязанности. Обрисуйте вкратце, что Вы делаете и, если это возможно, как Вы это делаете. Назовите те обязанности, которые Вы считаете наиболее важными или наиболее трудными:

а) обязанности одного рабочего дня _____

б) периодические обязанности _____

(укажите период – еженедельно, ежемесячно или раз в квартал)

в) обязанности, которые Вы выполняете время от времени _____

г) как долго Вы выполняете эти обязанности?

д) выполняете ли Вы сейчас какие-либо ненужные обязанности? Если да, то опишите их;

е) какие обязанности, не входящие в Вашу работу сейчас, Вы хотели бы выполнять?

8. Уровень образования. Выберите из приведенных ниже тот уровень образования, который необходим для выполнения Вашей работы (но не Ваш собственный уровень образования):

- а) не нужно никакого образования
- б) ниже уровня средней школы
- в) аттестат об окончании средней школы или его эквивалент
- г) незаконченное высшее образование
- д) законченное высшее образование

Укажите, пожалуйста, уровень образования, с которым Вы пришли на Вашу должность.

9. Опыт. Выберите из приведенных ниже критериев тот, который необходим для выполнения Вашей работы:

- а) никакого
- б) менее 1 месяца работы
- в) от 1 до 6 месяцев работы
- г) от 6 месяцев до 1 года
- д) от 1 до 3 лет
- е) от 3 до 5 лет
- ж) от 5 до 10 лет
- з) более 10 лет

Укажите, пожалуйста, степень Вашего опыта, когда Вы пришли на эту должность

10. Навыки. Укажите все навыки, необходимые для выполнения Вашей работы (например, степень точности, внимания и аккуратности при использовании инструментов, методов или систем и т.д.)

11. Оборудование. Требуется ли выполнение Вашей работы использования какого-либо оборудования? Да____Нет____. Если «да», то укажите, как часто Вам приходится пользоваться оборудованием:

Оборудование	Редко	От случая к случаю	Часто
а)			
б)			
в)			
г)			

12. Требования, предъявляемые работой к здоровью человека. Укажите, пожалуйста, все ненужные требования, предъявляемые к Вам, и как часто Вам приходится их соблюдать:

Ненужные требования к здоровью	Редко	От случая к случаю	Часто
а) переносить тяжелые предметы			
б) неудобная или стесненная поза			
в) слишком большая скорость процесса			
г) высокие требования, предъявляемые к органам чувств (к зрению, слуху, обонянию, способности определять на ощупь, к громкости голоса)			

13. Отрицательные эмоции. Укажите нежелательные эмоции, которые вызывает у Вас работа, и как часто это случается:

Отрицательные эмоции	Редко	От случая к случаю	Часто
а) контакты с людьми			
б) контакты с посетителями			
в) постоянное внимание начальства			
г) работа под постоянным давлением сверху			
д) скользящий график работы			
е) работа в одиночестве			
ж) большое количество переездов			
з) другие			

14. Расположение Вашего рабочего места. Считаете ли Вы его удовлетворительным или неудовлетворительным?

Расположение рабочего места	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
а) на открытом воздухе		
б) в помещении		
в) в подземном помещении		
г) в шахте		
д) на возвышении		

15. Окружающая обстановка. Считаете ли Вы окружающую Вас на работе обстановку неудобной, располагающей или отличной:

Окружающая обстановка	Неудобная	Располагающая	Отличная
а) освещение			
б) вентиляция			
в) резкие перепады температур			
г) вибрация			
д) комфортабельность мебелировки			

16. Состояние окружающей среды. Укажите нежелательные факторы, с которыми Вам приходится иметь дело во время работы, и как часто Вы с этим сталкиваетесь:

Окружающая среда	Редко	От случая к случаю	Часто
а) пыль			
б) грязь			
в) жара			
г) холод			
д) вредные выхлопы			
е) запахи			
ж) шум			
з) сырость			
и) другие			

17. Здоровье и безопасность. Укажите все нежелательные факторы, влияющие на состояние Вашего здоровья и безопасность, и как часто во время работы Вам приходится с ними бороться.

Нежелательные факторы	Редко	От случая к случаю	Часто
а) высота, на которой Вы работаете			
б) излучения			
в) механическое воздействие			
г) движущиеся объекты			
д) взрывчатые вещества			
е) возможность электрошока			
ж) возможность возгорания			
з) другие			

Подпись _____ Дата _____

Замечания и уточнения начальника

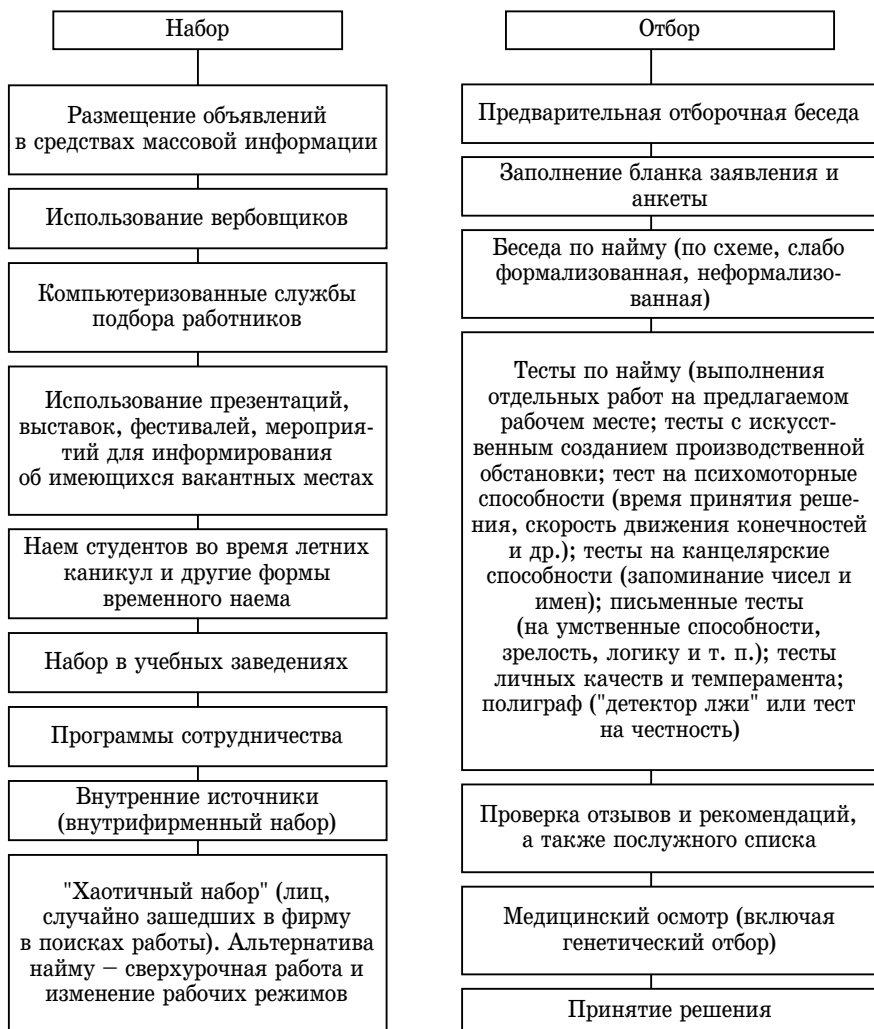
Прочтите ответы работника на вопросы анкеты: точно ли он обрисовал требования, предъявляемые к работе, и соответствует ли его понятие о данной работе со степенью ответственности, которую к ней предъявляют?

_____ Да _____ Нет

Если «нет», то объясните, почему и укажите возможные упущения; если у Вас есть добавления, то, пожалуйста, внесите их.

Дата _____ Должность _____ Подпись _____

Методы набора и отбора работников



Личностный потенциал сотрудника



Содержание профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Общие сведения о профессии, изменения, которые произошли с развитием научно-технического прогресса, и перспективы развития профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции, рабочее место, рабочая поза
Санитарно-гигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе, шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха, монотонность и темп труда, возможность производственных травм, профзаболевания, медицинские показания, льготы, компенсации
Психофизиологические требования профессии к сотруднику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти, требования к деловым и эмоционально-волевым качествам сотрудника
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков сотрудников
Требования к подготовке персонала	Формы, методы, сроки профессионального обучения персонала, перспектива профессионального роста

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

1. Общая часть.

Отдел (подразделение) _____

1.1. Полное наименование должности _____

1.2. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от _____

1.3. Дополнительные распоряжения вы можете получить от:

1.3.1. _____

1.3.2. _____

Указания этих сотрудников выполняются только в том случае, если они не противоречат распоряжениям непосредственного руководителя.

1.4. Эта должность дает распоряжения и методические указания (кому) _____

1.5. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности) _____

1.6. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности) _____

1.7. Закрепление в должности (ФИО) _____

Работа на данной должности требует от сотрудника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности	Требования
1. Образование	
2. Специальность	
3. Минимальный рабочий стаж по специальности	

2. Цели.

Руководство фирмы для данной должности выдвинуло следующие цели:

2.1. _____

2.2. _____

3. Функции.

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок выполнения

4. Информация.

4.1. В процессе достижения общих целей фирмы и для эффективного исполнения обязанностей сотрудник должности сотруд-

ничает с другими сотрудниками подразделений фирмы и регулярно обменивается следующей информацией:

Внутренняя информация

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность передачи

С _____ отделом

С _____ цехом

и т. д.

4.2. В ходе выполнения своих обязанностей сотрудник должности регулярно обменивается следующей информацией с другими фирмами:

Внешняя информация

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность передачи

4.3. Для лучшей организации своей повседневной работы сотрудник должности ведет журналы, карточки, контрольные карточки и т. д. Опись их приводится в следующей форме:

№ п/п	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения

5. Права.

Для выполнения своих обязанностей должностному лицу предоставлены следующие права.

5.1. Относительно своих подчиненных — давать распоряжения и контролировать их исполнение.

Подчиненные (указать должность)	По вопросам

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1. _____

5.2.2. _____

5.3. Сотрудник в данной должности является официальным представителем фирмы и ведет переписку по следующим вопро-

сам (для начальников служб и подразделений) _____

6. Ответственность.

Сотрудник в данной должности несет ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных ему прав.

6.1. Работу сотрудника в данной должности оценивает непосредственный руководитель на основе следующих показателей:

6.1.1. _____

6.1.2. _____

7. Дополнения и изменения.

№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменение редакции
-------	---	----------------	----------------	---------------------------------

Должностную инструкцию составил

Должностную инструкцию утвердил

(подпись)

« _____ » _____ 2003 г.

(подпись)

« _____ » _____ 2003 г.

С должностной инструкцией ознакомлен(а)

(подпись)

« _____ » _____ 2003 г.

Методы оценки результативности труда



Пути повышения эффективности использования трудового потенциала фирмы

Путь	Ожидаемые результаты	Мероприятия
Укрепление трудовой дисциплины	Сократятся невыходы на работу по неуважительным причинам, случаи абсентеизма, опозданий на работу, злоупотребления рабочим временем в личных целях	Комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины. Введение системы наказаний за ее нарушение
Устранение непроизводительных потерь рабочего времени	Повысится продуктивность труда на каждом рабочем месте	Анализ рабочего места и рабочих процессов, грамотное проектирование рабочего места
Сокращение текучести кадров	Сократятся затраты, связанные с вводом вновь принятого работника в должность и его обучением. Возникнет рабочая атмосфера, способствующая удовлетворенности работой	Создание благоприятного морально-психологического климата, осуществление на практике принципа здоровых отношений между сотрудниками
Поддержание на конкурентоспособном уровне величины заработной платы работников и пакета социальных программ	Минимизируется уровень текучести кадров, сформируется творческий корпоративный дух фирмы, повысится оценка престижности фирмы со стороны ее работников (у них появится стимул к высокой самоотдаче на работе), повысится продуктивность труда, улучшится качество выпускаемой продукции	Анализ рынка труда с целью выявления размера заработной платы работников фирмы, анализ социальных программ конкурентов. Разработка соответствующих программ фирмы
Организация обучения и переобучения работников фирмы	Повысится уровень престижности фирмы в глазах ее работников, повысится продуктивность их труда, улучшится качество выпускаемой продукции, сократятся число ошибок в документах и соответствующие суммы штрафов	Регулярное проведение рейтинга результатов труда работников. Анализ учебных заведений и учебных программ по подготовке специалистов, соответствующих запросам фирмы. Организация обучения работников фирмы

Путь	Ожидаемые результаты	Мероприятия
Проведение мер по укреплению здоровья работников и созданию безопасных условий труда	Повысится работоспособность работников, сократятся уровень заболеваемости работников и количество их неявок по причине временной нетрудоспособности, произойдет сплочение трудового коллектива, повысится имидж фирмы в глазах ее работников	Периодическое проведение диспансеризации работников, профилактических, медицинских мероприятий, предоставление работникам возможности посещать спортивные клубы, бассейны и др. Разработка программ по поддержанию здоровья
Повышение требований к работникам при приеме на работу	Повысится продуктивность труда, улучшится качество выпускаемой продукции, сократится число ошибок в документах, создастся благоприятный морально-психологический климат в трудовом коллективе, способствующий продуктивной работе	Проведение анализа рабочих мест, разработка должностных инструкций и положений о подразделениях, формирование профессиональных, физиологических, психологических требований (профессиограмм)
Поддержка и поощрение (материальное и моральное) работников	Повысится продуктивность труда, улучшится качество выпускаемой продукции, укрепится положение фирмы в конкурентном состязании, увеличится численность потребителей продукции фирмы, повысится имидж фирмы в глазах ее работников	Изучение рационализаторских предложений работников и содействие их внедрению, создание общественного совета из специалистов, рассматривающих эти предложения. Разработка соответствующих программ

Основные способы оценки человеческих ресурсов фирмы

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Управление по целям	Метод основан на оценке достижения сотрудником целей, намеченных совместно с руководителем к выполнению в определенный момент времени. Применение его предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и недостигнутых целей. Метод требует количественного определения целей и сроков их достижения и используется для оценки руководителей и специалистов
Метод шкалы графического рейтинга	Суть метода состоит в том, что качественные свойства и количество выполняемой им работы оценивается по балльной шкале (от 4 до 0), а оценка качества работы, инициативности, сотрудничества, надежности работника и других черт его характера соответствует рейтингу от "отлично" до "неудовлетворительно"
Вынужденный выбор	В основе метода лежат наиболее существенные для оцениваемого сотрудника характеристики (описания), соответствующие эффективной и неэффективной работе. На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности труда сотрудника
Описательный метод	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения сотрудника по критериям: количество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга с использованием заранее составленных стандартов результативности труда
Метод оценки по решающей ситуации	Основан на использовании списка описаний "правильного" и "неправильного" поведения сотрудника в отдельных так называемых "решающих ситуациях". Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения сотрудника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща сотруднику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного сотрудника. Используется для оценки руководителем, коллегами и подчиненными

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Метод шкалы рейтингов поведенческих установок	Основан на использовании решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик подсчитывает в анкете рейтинги характеристик по какому-либо критерию и ставит пометку на шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого
Метод шкалы наблюдений за поведением сотрудников	Аналогичен предыдущему методу, но вместо определения поведения сотрудника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда сотрудник вел себя тем или иным специфическим образом
Метод балльной оценки	Основан на построении балльных шкал (5-, 7-, 9-балльных), где каждому баллу соответствует определенное значение показателя, а точнее, степень его выраженности. Описание характеристики каждого балла может быть в краткой или подробной интерпретации. Метод доступен и прост в измерениях, но недостаточно однозначен и объективен
Метод коэффициентов	В отличие от предыдущего метода, в расчет вводятся нормативные значения, которые соотносятся с фактическим результатом, вследствие чего образуются коэффициенты. Введение нормативов частично снижает опасность субъективизма. Достоверность метода зависит от обоснованности принятых нормативов

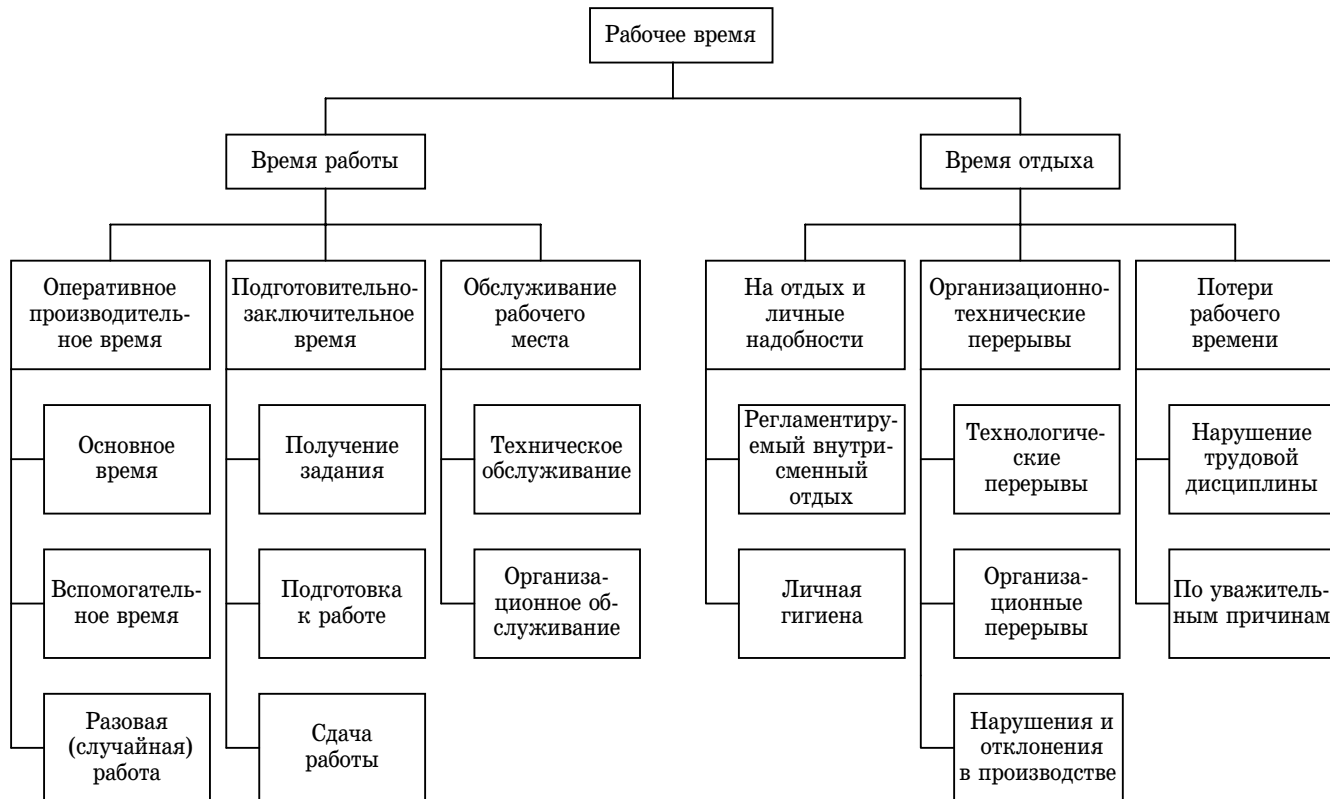
Классификация внутренних резервов повышения эффективности трудовой деятельности

Критерий	Виды резервов
По времени использования	Текущие резервы – не требующие длительной подготовки и связанные с интенсификацией производства Перспективные резервы – требующие длительной подготовки и значительных капитальных вложений
По связи с планом	Неучтенные резервы, образующиеся при недостаточной обоснованности планов Перерасходы, связанные с нарушением технологии, потерями рабочего времени Отклонения от плана, связанные с изменением условий работы
По содержанию	Резервы снижения зарплатоемкости Резервы снижения доли условно-постоянных затрат Резервы экономии времени и др.

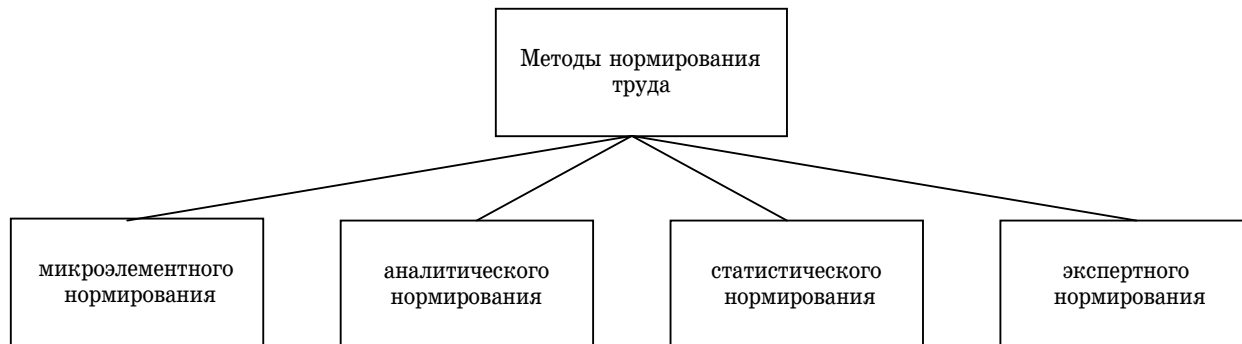
Показатели использования трудовых ресурсов

Показатель	Формула расчета	Обозначения
Уровень использования трудовых ресурсов	$K_y = T_{\text{п}} / T_{\text{н}}$	K_y – коэффициент участия трудовых ресурсов в общественном производстве $T_{\text{п}}$ – трудовые ресурсы, участвующие в производстве, чел. $T_{\text{н}}$ – наличие трудовых ресурсов, чел.
Коэффициент использования рабочего времени в течение года	$K_r = P_{\text{ф}} / P_{\text{в}}$	K_r – коэффициент использования рабочего времени в течение года $P_{\text{ф}}$ – фактически отработанное рабочее время, ч $P_{\text{в}}$ – возможный годовой фонд рабочего времени, ч
Коэффициент использования рабочего времени дня	$K_{\text{д}} = V_{\text{ф}} / V_{\text{у}}$	$K_{\text{д}}$ – коэффициент использования рабочего времени дня $V_{\text{ф}}$ – фактически отработанное время дня, ч $V_{\text{у}}$ – установленное рабочее время дня, ч
Коэффициент сезонности использования трудовых ресурсов	$K_{\text{с}} = Z_{\text{м}} / Z_{\text{ср}}$	$K_{\text{с}}$ – коэффициент сезонности использования трудовых ресурсов $Z_{\text{м}}$ – максимальная или минимальная занятость работников в месяц, ч $Z_{\text{ср}}$ – среднемесячная занятость работников, ч

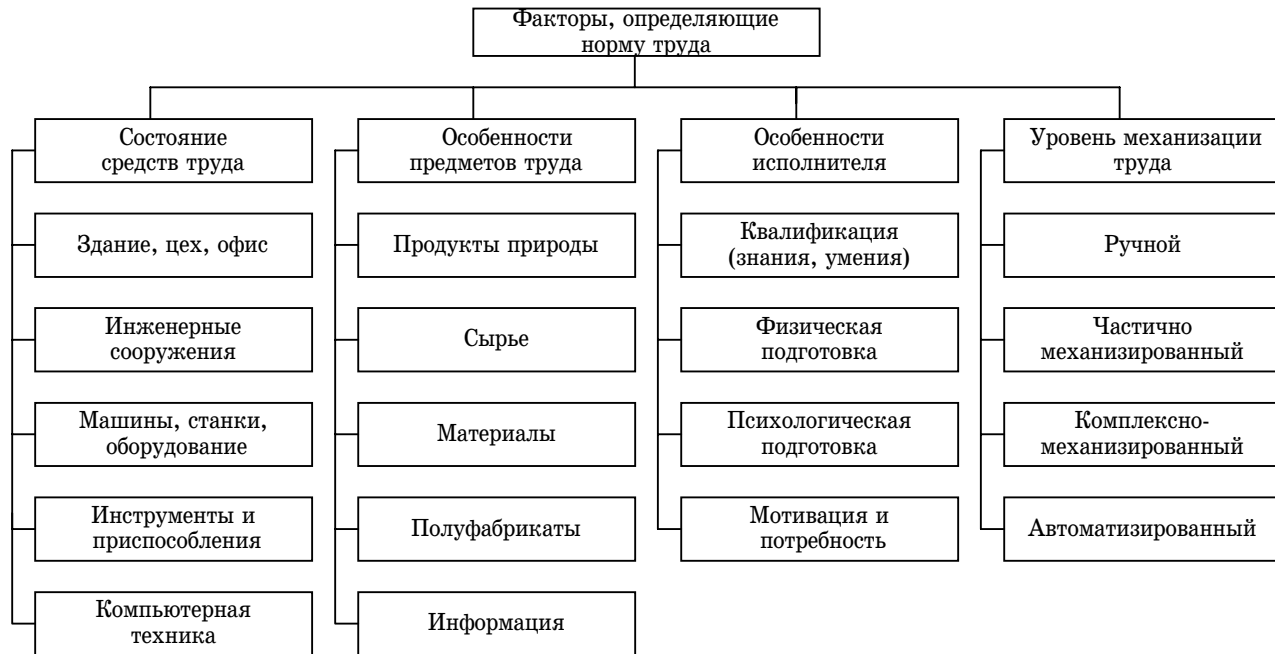
Структура рабочего времени



Методы нормирования труда



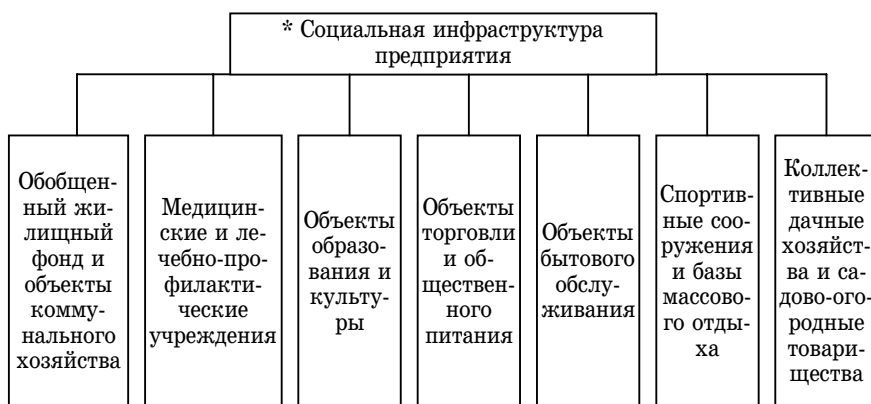
Факторы, определяющие норму труда



Нормативы труда



Формы социального страхования на предприятии



Словарь профессиональных понятий

Абсентеизм — самовольный невыход сотрудника на работу.

Авантюрный метод руководства сотрудниками фирмы — влияние на их поведение с помощью замечаний ошибок у подчиненного.

Авторитарный стиль — методы и формы руководства, при которых руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, централизацию управления, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей.

Адаптирующая подсистема — составляющая комплексной системы руководства сотрудниками фирмы, в которой процесс управления регламентируется и организуется в соответствии с требованиями, выработанными внешней средой.

Административные методы руководства сотрудниками фирмы — влияние на поведение сотрудников с помощью издания приказов, распоряжений руководителя.

Администрирование — одна из форм руководства сотрудника, при которой руководитель, формально наделенный властью, персонально воздействует на своих подчиненных.

Аппарат управления — коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Аттестация персонала — оценка рациональности распределения персонала, т. е. соответствия качества рабочей силы требованиям рабочих мест, путем сравнения характеристик деловой оценки каждого сотрудника с требованиями должностных инструкций и профессиограммоописаний рабочих мест.

Аттестация рабочих мест (АРМ) — комплексная оценка рабочих мест, включая их соответствие передовому научно-техническому и организационному уровням, нормативным требованиям и условиям техники безопасности.

Безработица — социально-экономическое явление, при котором часть экономически активного населения, желающая работать, не может применить свою рабочую силу. Различают *фрикционную*, или *естественную*, безработицу, обусловленную поисками или ожиданием работы в связи с добровольным изменением места работы; *ин-*

ституционную, порождаемую институтами социальной защиты безработных, налоговой системой, биржей труда; *технологическую*, обусловленную переходом к новым поколениям техники и технологии, механизацией и автоматизацией ручного труда; *структурную*, связанную с несоответствием структуры рабочих мест структуре рабочей силы; *циклическую*, или *экономическую*, вызванную конъюнктурой рынка, приводящей к экономическому спаду; *маргинальную* безработицу слабозащищенных слоев населения (молодежи, женщин, инвалидов, пенсионеров); *молодежную*, распространенную среди молодежи после окончания школы и учебных заведений; *сезонную*, обусловленную сезонным характером деятельности предприятия; *женскую*, возникающую среди женщин в связи с рождением ребенка, и *конверсионную* безработицу, вызванную перепрофилированием предприятий оборонного комплекса.

Безработные – лица трудоспособного возраста и старше, которые не имеют работы (доходного занятия), занимаются поиском ее и готовы приступить к ней. Среди них, согласно действующему законодательству, право на получение статуса безработных имеют лица, пребывающие без работы и заработка в течение шести и более месяцев, постоянно проживающие на территории Российской Федерации и зарегистрированные в государственной службе занятости населения России.

Власть эксперта – один из методов руководства сотрудников фирмы путем влияния на их поведение через веру исполнителей в то, что руководитель знает пути удовлетворения их потребностей.

Внешняя регуляция трудового поведения предполагает создание такой трудовой экономической ситуации, которая заставляет человека действовать тем или иным образом.

Внутренние резервы повышения экономической эффективности *использования трудового потенциала фирмы* – неиспользованные возможности увеличения прибыли, получаемой от трудовой деятельности сотрудников фирмы, на основе внедрения в процесс ее осуществления достижений науки, техники, передового опыта по организации и управлению.

Внутренняя регуляция трудового поведения, или мотивация, заключается в формировании внутренних побуждений, регулирующих трудовое поведение сотрудников фирмы, – потребностей, интересов и мотивов.

Внутримиграционная текучесть кадров – переход работников из подразделений с неблагоприятными условиями труда в подразделения с нормальными условиями труда, из основных цехов – во вспомогательные.

Внутриорганизационная карьера — последовательная смена стадий развития человека в рамках одной фирмы.

Внутрипроизводственные перемещения — перемещение работников по прежним должностям или профессиям внутри предприятия без изменения места работы и жительства, вызванное проведением организационно-технических и социально-экономических мероприятий.

Внутрифирменное социальное планирование — процесс разработки системы социальных показателей и нормативов, детализирующих цели и задачи социального развития фирмы, а также комплекса социальных мероприятий, обеспечивающих достижения этих показателей.

Вознаграждение — один из методов руководства сотрудниками фирмы, предполагающий влияние на их поведение через обещание вознаграждения, ценного для конкретной личности.

Выдвижение — назначение сотрудника, работающего в данном коллективе, на новую, более высокую должность.

Гибкий график работы — одна из форм занятости работника, суть которого состоит в том, что рабочий день разбивается на две части: одна — для обязательного присутствия, вторая — для присутствия работника по его выбору, когда он сам регулирует время прихода и ухода с работы; либо предусматривается чередование для одного работника рабочих и нерабочих дней при обязательном условии, что общий баланс рабочего времени будет точно соответствовать установленной норме за отчетный период.

Гибкость рынка труда — способность реагировать на внешние воздействия, сохранять управляемость и функциональное равновесие при изменении внешних условий.

Гипертрофия скрытого рынка труда — ситуация, при которой государство из-за недостаточности средств для проведения действенных мер по социальной защите незанятого населения вынужденно перекладывает часть этих функций на администрацию и трудовые коллективы.

Государственное регулирование занятости населения — комплекс мероприятий, осуществляемых сетью специальных государственных учреждений в целях поддержания занятости, повышения мобильности рабочих сил, включающих создание рабочих мест, селективные меры по повышению возможности людей получить и сохранить работу.

Гуманистическая концепция руководства сотрудниками фирмы: главное внутри фирмы — сотрудники, а за ее пределами — потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работа-

ющего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Движение кадров – повышение в должности или квалификации, перевод на другое равноценное рабочее место, понижение в должности, увольнение. Обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

Демократический стиль – методы и формы руководства, основанные на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

Делегирование – метод профессионального обучения на рабочем месте путем передачи сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов.

Деловая карьера – индивидуально осознанные позиции поведения сотрудника фирмы, связанные с его трудовым опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей его рабочей жизни.

Делопроизводство – полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Диагностирование социальной среды фирмы – периодическое исследование социальной среды фирмы с целью уточнения тенденций изменения качества человеческих ресурсов и его влияния на финансово-экономические результаты деятельности фирмы, а также принятия экономически и социально обоснованных корректировочных решений по улучшению качества социальной среды. С организационной точки зрения, *диагностирование* – это система методов, приемов и методик проведения исследований для выявления социальных проблем, назревших в фирме, и выбора вариантов их решения.

Директивное лидерство – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

Документ – материальный объект, содержащий в зафиксированном виде по установленным формам и правилам информацию,

необходимую для реализации процесса управления и передачи ее во времени и пространстве.

Документограмма – графическое изображение динамики документационных процессов, протекающих на предприятии, от момента создания или получения документа до момента сдачи его в архив.

Документооборот – перемещение документов по структурам предприятия с момента их создания или получения до завершения обработки или отправки.

Долгосрочный (перспективный) кадровый план – план основных показателей по труду на длительный временной горизонт, соответствующий стратегическому и тактическому планам.

Должностная инструкция – организационно-распорядительный документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к сотруднику, занимающему эту должность.

Должность сотрудника – это его служебное положение, обусловленное кругом функциональных обязанностей, должностных прав и характером ответственности.

Естественная норма безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способной достаточно быстро совершать межотраслевые и межрегиональные перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы.

Жизнеописания – сведения претендента о своей прошлой деятельности, интересах, достижениях, отношении к семье, проведению досуга, об уровне собственной компетенции.

Закон соотношения спроса и предложения: если спрос превышает предложение, то заработная плата растет, если предложение превышает спрос, то заработная плата снижается.

Занятость населения – категория, выражающая отношения по поводу включения работника в конкретную кооперацию на определенном рабочем месте. *Полная* – занятость при равновесии спроса и предложения на рынке труда, когда любой, желающий трудиться, получает такую возможность; *эффективная* – занятость, которая обеспечивает максимальную отдачу единицы вложенного ресурса труда и удовлетворение совокупного спроса потребителей; *социальная* – занятость, обеспечивающая достаточные воспроизводственные условия для работника; *рациональная* – занятость, обеспечивающая соответствие уровней развития вещественного и личностного факторов производства; *потенциальная* – занятость, соответствующая верхнему пределу своей величины, который может быть достигнут при определенных условиях в конкретном регионе.

Заработная плата – минимизированная часть дохода собственника, которую он вынужден выплачивать работнику своего предприятия после выплаты обязательных платежей в бюджет и во внебюджетные фонды и определения причитающейся ему (собственнику) части дохода.

Идеальный портрет-робот руководителя кадровой службы. Он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, способным убеждать, справедливым, строгим, доступным, широко образованным, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, должен обладать интуицией, быть гуманным, должен уметь слушать и внушать доверие.

Идеальный трудовой коллектив обладает открытостью во внутрь и вовне, гибкостью, адекватным подходом к принятию новых сотрудников, творческим подходом к трудовым ролям и нормам, сбалансированностью коллективных и организационных целей и бережным отношением к каждому своему члену. Его основные характеристики осознание общей ответственности, инициативность, адекватная реакция на изменение внешних условий.

Интерес – это осознанная потребность.

Информационное обеспечение комплексной системы руководства сотрудниками фирмы – совокупность управленческих решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в соответствующей системе управления.

Информация – совокупность сведений о состоянии управляемой системы и внешней среды.

Кадровая политика фирмы – механизм по выработке тактических действий и управленческих решений, позволяющих сохранить, укрепить и развить кадровый потенциал фирмы, создать ответственный и высокопроизводительный сплоченный коллектив, способный своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом принятой кадровой стратегии.

Качество жизни – условия человеческого существования: обеспеченность материальными благами (пищей, одеждой, жильем), безопасность, доступность медицинской помощи, возможности для получения образования и развития способностей, состояние природной среды, социальные отношения в обществе, включая свободу выражения мнений и влияние граждан на политические решения.

Качество рабочей силы – уровень соответствия духовных и физических способностей работника требованиям рабочего места.

Качество социальной среды – совокупность характеристик окружающей среды, в которой протекает трудовая жизнь сотрудника фирмы, и степень его удовлетворенности ими.

Качество человеческих ресурсов фирмы – уровень соответствия социокультурных характеристик, личностно-психологических свойств и профессиональных способностей сотрудников фирмы требованиям, предъявляемым обществом к осуществлению фирмой конкретной деятельности в рамках реализации ее видения, миссии и стратегии развития.

Квалификационные перемещения – переход работника от одного уровня квалификации к другому.

Коллективный договор – соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе хозяйственной деятельности в течение календарного года.

Конкуренция на рынке труда – экономическое состязание за наиболее выгодные условия найма: между работодателями – за снижение издержек производства и наемными работниками – за повышение ставки заработной платы.

Контролинг – процесс информационного обеспечения, включающий постоянное получение, обработку и выдачу необходимой деловой информации.

Конфиденциальная информация – не подлежащая огласке деловая информация о положении дел в фирме и намерениях руководства по развитию ее деятельности, которой на доверительных условиях владеют сотрудники фирмы.

Концепция кадрового управления – система взаимосвязанных взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов, стратегии и политики кадрового управления, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования фирмы.

Конъюнктура – совокупность факторов, обуславливающих текущее экономическое состояние дел в фирме в определенный период времени.

Копирование – метод профессионального обучения на рабочем месте, при котором сотрудник прикрепляется к специалисту и учится, копируя его действия.

Коэффициент сменности – отношение величины отработанных человеко-часов (машино-часов) во все смены к наибольшей величине человеко-часов (машино-часов) в одну смену.

Либеральный стиль – методы и формы руководства, ориентируемые на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, соблюдение паритетов интересов. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной

воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

Личностная спецификация – набор требований, которые данная должность предъявляет к сотруднику, ее замещающему.

Личностный потенциал сотрудника фирмы – совокупность его возможностей и способностей к выполнению определенного вида трудовой деятельности.

Личный пример – один из методов руководства сотрудниками фирмы, предусматривающий влияние на них с помощью харизмы.

Материально-технические факторы – факторы, связанные с уровнем развития техники и технологии, внедрением в производство научных открытий, совершенствованием орудий и предметов труда.

Метод усложняющихся заданий – метод профессионального обучения сотрудников фирмы на рабочем месте по специальной программе рабочих действий, выстроенной по степени их сложности, расширения объема задания и повышения его сложности.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Мобильность рынка труда – способность быстро и адекватно изменяться под воздействием внешних факторов, сохраняя при этом равновесие.

Морально-психологический климат – общее эмоциональное состояние трудового коллектива (групповое настроение), преобладающее во всех аспектах его трудовой деятельности.

Мотив – состояние предрасположенности, готовности, склонности сотрудника действовать тем или иным образом.

Мотивационное ядро – совокупность наиболее устойчивых мотивов поведения людей.

Наставничество – метод профессионального обучения на рабочем месте с помощью занятий менеджера с подчиненными ему сотрудниками в ходе ежедневной работы.

Научная организация труда (НОТ) – организация труда на основе современных достижений науки и передового опыта, систематически внедряемых в трудовую деятельность, позволяющая наилучшим образом соединять технику и людей в процессе труда.

Неофициальная часть открытого рынка труда – совокупность вакансий и учебных мест для приобретения новых профессий, а

также предложений рабочей силы, которые не охвачены услугами органов трудоустройства и учебных структур формального образования. В этом случае потребность в трудоустройстве удовлетворяется на основе прямых контрактов с работодателями или негосударственными посредническими структурами.

Непрерывное обучение – последовательное углубление и расширение объема знаний, способствующих повышению мастерства человека в соответствии с требованиями научно-технического развития и совершенствования хозяйственного механизма.

Неформальные группы – свободно образованные малые группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей.

Норма обслуживания – количество единиц оборудования, производственных площадей, число рабочих мест, которые должны обслуживаться одним или группой рабочих соответствующей квалификации.

Норма управляемости – численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, подчиненных одному руководителю или специалисту.

Норма численности – число работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для обслуживания крупных агрегатов.

Нормативно-методическое обеспечение комплексной системы руководства сотрудниками фирмы – совокупность документов организационно-регламентирующего, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством фирмы, которые находятся в распоряжении фирмы и используются ею при решении управленческих задач.

Обеспечивающая подсистема – подсистема комплексной системы руководства сотрудниками фирмы, в которой определены состав, уровень качества и организационные условия обеспечения "входа" системы всем необходимым для ее нормального функционирования.

Обучение персонала – предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления, т. е. получение новых знаний по базовой специальности работника; повышение квали-

фикации; переподготовка персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Оперативно-календарный кадровый план – текущий план (или бизнес-план), детализированный по временному (квартал, месяц, декада, неделя, рабочий день, смена, час) и структурному (производство, цех, участок, отдел, служба, бюро, рабочее место) признакам.

Опережающее обучение – обучение человека с учетом требований, ожидаемых к моменту окончания обучения.

Организационная культура – вырабатываемые трудовым коллективом совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, разделяемые большинством сотрудников, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения. Формально организационная культура закрепляется в видении, миссии и стратегии развития фирмы.

Организационные факторы – факторы, обусловленные совершенствованием организации производства, труда и управления, выбором организационно-правовой формы.

Организационный порядок – нормативная система, в рамках которой осуществляется управленческий труд, формируемая как стихийно, так и в результате профессионального нормотворчества.

Отбор – процесс выделения каких-либо сотрудников по установленным критериям из общего их числа, отвечающих этим требованиям.

Отношения социального партнерства – система договорного регулирования социально-трудовых отношений, обеспечивающая сотрудничество наемных работников посредством участия неправительственных организаций (профсоюзов) в ассоциациях работодателей.

Официальная часть открытого рынка труда – свободная рабочая сила и вакансии, зарегистрированные в службе занятости, а также ученические места, зарегистрированные в системе формального профобразования.

Оценка в специализированных центрах – выполнение заданий в условиях смоделированных рабочих ситуаций при наблюдении различных экспертов с целью получения свидетельств высокой квалификации у испытуемого.

Оценка конкурентоспособности человеческих ресурсов – целенаправленный процесс выявления соответствия качественных характеристик профессиональных способностей, мотиваций и свойств у имеющихся и потенциальных сотрудников фирмы уста-

новленным в фирме требованиям должности или рабочего места и сложившемуся на рынке труда образу конкретного специалиста.

Пассивная текучесть кадров обусловлена неудовлетворенностью фирмы данным работником, т. е. его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.

Персонал фирмы – личный состав фирмы, работающий по найму, обладающий определенными качественными характеристиками и имеющий трудовые отношения с работодателем.

План замещения штатных должностей – система мер по использованию работников.

Планирование деловой карьеры – организация планомерного горизонтального и вертикального продвижения сотрудника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия его в фирму и кончая предполагаемым увольнением с работы.

Планирование кадрового обеспечения – научно обоснованная жизнедеятельность фирмы, направленная на определение дополнительной потребности персонала в рабочей силе строго определенного качества.

Планирование трудовой адаптации – разработка системы мер по ускорению процесса взаимного приспособления сотрудника к условиям фирмы в ходе их производственного взаимодействия, на основе которого осуществляется постепенная вживаемость человека в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Потребность – нужда в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человека, социальной группы, общества в целом.

Подбор – выбор из нескольких обследуемых лиц, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям.

Положение сотрудника в организационной структуре определяется должностью, условиями найма, уровнем качественных характеристик, их развитием.

Правовое обеспечение комплексной системы руководства сотрудниками фирмы – формирование и использование средств и форм юридического воздействия на сотрудников с целью повышения эффективности деятельности фирмы.

Предварительный анализ использования труда работников фирмы – выявление отклонений достигнутых значений основных показателей использования работников от контрольных цифр, установленных в соответствующем периоде.

Престиж – оценка какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей.

Привлекательность – желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным сотрудником.

Принуждение – один из методов руководства сотрудниками фирмы, предусматривающий влияние через страх неудовлетворения их потребности или причинения неприятности, потери работы или уважения коллег.

Принцип гуманности в руководстве сотрудниками фирмы состоит в выборе гуманных способов, средств и воздействий, при котором руководство осуществляется человеком и в интересах человека.

Программа мероприятий при высвобождении сотрудников – комплекс мер по оказанию помощи при увольнении, а именно: сообщение сотруднику об увольнении; консультации его по профориентации; его обучение; выплата пособий; психологические консультации и поддержка; формирование новых схем профессионального и служебного продвижения.

Программа развития сотрудника – перечень мероприятий, направленных на получение им дополнительных знаний и навыков выполнения работы, совершенствование его мотивационных устремлений и личностных качеств, карьерные перемещения.

Продуктивность труда – показатель экономической эффективности конкретного полезного труда работников в течение заданного промежутка времени.

Профессиональная информация – система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, с условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала.

Профессиональная карьера – последовательная смена стадий развития конкретного человека в процессе его профессиональной деятельности.

Профессиональная консультация – оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Профессиональная ориентация – комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование

профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Профессиональная оценка — способность человека выполнять конкретную работу.

Профессиональное просвещение — начальная профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности.

Профессиональные перемещения — перемена трудовых функций, переход к другой специальности внутри одной и той же профессии, овладение новой профессией.

Профессиональный набор — массовое назначение или выборы на работу специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор.

Профотбор — часть процесса найма сотрудников, включающая систему методов и приемов проведения медицинского обследования, психофизиологической диагностики личности с целью выбора из группы обследуемых кандидатов на определенную должность, когда при прочих равных условиях отобранные способны наилучшим образом выполнять конкретные трудовые функции.

Психологическая оценка — индивидуально-психологические способности человека, которые определяются типом его нервной системы и темпераментом.

Психологические методы руководства сотрудниками фирмы — влияние на их поведение через уважение, соблюдение этикета делового общения, поощрение критики.

Психофизиограмма — графическое выражение психологического профиля работника по многим показателям.

Рабочая сила — совокупность духовных и физических способностей к труду, которые приводятся индивидуумом в действие всякий раз для осуществления какого-либо конкретного трудового процесса.

Рабочие — сотрудники фирмы, непосредственно занятые созданием материальных ценностей.

Расстановочный состав персонала — численность всех сотрудников, необходимая для работы фирмы в одну смену.

Резерв кадров — часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Резюме — краткая честная информация о себе, включающая избирательные сведения, относящиеся к избранной сфере деятельности на предприятии.

Ретроспективный анализ использования труда работников — изучение динамики и выявление тенденции изменений затрат на работников и производительности их труда, а также сопоставление достигнутых значений показателей с соответствующими данными фирм-конкурентов с целью выявления слабых мест и определения путей повышения конкурентоспособности работников фирмы.

Ролевая структура — деление коллектива по участию сотрудников в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Ротация (как метод обучения) — метод профессионального обучения на рабочем месте, в результате которого сотрудник переводится на другую работу для получения дополнительной профессиональной квалификации на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.

Ротация (как метод отбора) — назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом: "найти нужному сотруднику нужное место". В этом случае формируется сотрудник с квалификацией широкого профиля.

Руководители — сотрудники фирмы, осуществляющие управление ее деятельностью.

Руководство сотрудниками фирмы — целенаправленная деятельность ее руководящего состава, а также начальников и специалистов кадровых служб в отношении своих подчиненных и пределах установленной компетенции. На современном этапе руководство сотрудниками фирмы представляет собой систему взаимосвязанных экономических, социальных и организационных мер по созданию экономических и социокультурных условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования личностного потенциала сотрудников фирмы.

Рынок труда — система экономических отношений между работодателями и наемными работниками по поводу купли-продажи рабочей силы последних, где формируются спрос и предложение, цены на рабочую силу, а также экономическая конкуренция.

Рыночная цена единицы труда (рабочей силы) — ставка заработной платы.

Самоуправление — одна из форм руководства сотрудниками фирмы, при котором сотрудники участвуют в делах управления фирмой за пределами своих должностных обязанностей.

Сегментация рынка труда — разделение его на сегменты, различающиеся по своим параметрам.

Система кадрового управления — определение состава элементов и установление характера взаимодействия между ними, а так-

же создание условий, необходимых для их слаженного функционирования.

Системный подход — направление методологии специального научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

Скрытый рынок труда включает людей, которые отчаялись найти работу и, утратив право на получение пособия, отказались регистрироваться на бирже труда.

Служащие — сотрудники фирмы, осуществляющие финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые и иные функции.

Совместительство — вторичная занятость, при которой продолжительность второй работы не должна превышать половину нормального рабочего времени.

Сотрудники фирмы — люди, совместно осуществляющие ее деятельность и одновременно проживающие свои трудовые жизни.

Социальная среда фирмы — окружающие человека общественные, материальные и духовные условия его существования, формирования и деятельности на работе.

Социальная оценка — комплекс качеств работника, проявляющихся в отношении к сотрудникам и руководителям, в соблюдении дисциплины труда, в уровне конфликтности, эмоциональной устойчивости, активности жизненной позиции.

Социальная программа фирмы, или программа повышения качества трудовой жизни ее сотрудников, — совокупность мероприятий по улучшению качества социальной среды фирмы и удовлетворению социальных потребностей ее сотрудников.

Социальное партнерство — система договорного регулирования социально-трудовых отношений, обеспечивающая сотрудничество наемных работников посредством участия неправительственных организаций (профсоюзов) совместно с ассоциациями работодателей.

Социально-экономические факторы — факторы, связанные с профессионально-квалификационным составом сотрудников, уровнем их квалификации, отношением к собственности, условиями труда и быта, а также с эффективностью стимулирования труда.

Социально-экономический анализ использования работников — важное направление экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности фирмы, нацеленное на выявление путей повышения, эффективности ее работы за счет лучшего использования рабочей силы сотрудников.

Социальный норматив — выраженный в значениях конкретных социальных показателей объективный ориентир нормально-го развития трудового коллектива фирмы, фиксирующий состоя-

ние социальных процессов и используемый при оценке достигнутого уровня социального развития фирмы.

Социальный риск сотрудников фирмы – вероятность недополучения сотрудниками заработной платы (иных доходов) или появления у них дополнительных расходов, нетрудоспособности, потери работы, а также ухудшения качества рабочей силы в результате трудовой деятельности и связанных с ней действий и поступков.

Специалисты – сотрудники фирмы, осуществляющие организацию производственного процесса в пределах своей компетенции.

Списочный состав персонала – численность явочного состава сотрудников фирмы, включая сотрудников, находящихся в отпусках, командировках, не явившихся по болезни.

Сплоченность трудового коллектива – единство трудового поведения членов трудового коллектива, основанное на общности целей, интересов, ценностей и норм поведения.

Стиль руководства сотрудниками фирмы – особенность взаимодействия сотрудников фирмы в связи с принятием управленческого решения, его осуществлением и контролем за реализацией. Различают авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.

Стимулирование труда работников фирмы – способы управления трудовым поведением работников посредством влияния на условия их жизнедеятельности.

Стратегический кадровый план – план направлений использования сотрудников фирмы, обуславливающий реализацию стратегических целей ее развития.

Стратегия руководства сотрудниками фирмы – генеральное направление действий руководства фирмы по отношению к сотрудникам, включающее совокупность критериев, принципов, методов и форм организационного поведения, нацеленных на воплощение в жизнь стратегии развития фирмы.

Структура занятости – распределение активной части трудовых ресурсов по сферам и отраслям национального хозяйства по следующим признакам.

Структура кадров – соотношение различных категорий работников в их общей численности.

Схема функциональных взаимосвязей – схема, отражающая горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления.

Тактический кадровый план – план конкретных мер в области использования сотрудников фирмы, способствующих реализации стратегического плана (например, формирование желаемого обра-

за организационной культуры фирмы, организация опережающей и непрерывной подготовки персонала).

Текучесть кадров – индивидуальная форма подвижности рабочей силы, при которой движение к лучшим условиям ее воспроизводства осуществляется по собственному желанию.

Текущий анализ использования труда работников – изучение внутренних факторов деятельности фирмы и выявление их влияний на отклонение фактических показателей использования работников от запланированных.

Текущий кадровый план – годовой план по труду, уточняющий и детализирующий долгосрочный план, а также содержащий показатели его экономического обоснования по ресурсному обеспечению.

Территориальные перемещения – перемещения работников между экономическими районами, городами и населенными пунктами.

Тестирование – выполнение испытуемым определенной программы заданий, объединенных единой тематикой.

Технические средства руководства – совокупность машин и оборудования, предназначенных для механизации и автоматизации управленческого труда.

Технологический процесс системы автоматизированной обработки информации – совокупность операций от момента возникновения исходных данных до выдачи результирующей информации.

Технология управления персоналом – совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности.

Трипартизм – форма социального партнерства, в котором принимают участие государственные органы.

Трудовая адаптация – включение человека в новую для него предметно-вещественную и социальную среду, приспособление и привыкание к новым для него материально-вещественным, организационным, производственным условиям и к трудовому коллективу.

Страховая защита сотрудников фирмы – совокупность перераспределительных отношений между фирмой и страхователем по поводу преодоления и возмещения ущерба, наносимого сотрудникам в процессе и в результате их трудовой деятельности.

Трудовая организация – формально закрепленная совокупность людей, действующих в строгой субординации между собой в соответствии с официальными документами в целях сохранения этой организации.

Трудовой коллектив фирмы – организационно оформленная совокупность людей, объединившихся в рамках фирмы на основе сотрудничества, действующих по единому плану для создания необходимой обществу продукции.

Трудовой контракт – коммерческий договор между работодателем и сотрудником по поводу условий купли-продажи и использования рабочей силы последнего.

Трудовой конфликт – столкновение противоположно направленных мнений и позиций сотрудников, вызванных расхождением ценностей и норм поведения сотрудников фирмы.

Трудовой потенциал – предельная величина возможного участия сотрудников фирмы в ее деятельности с учетом их психофизических особенностей, уровня профессиональных знаний, накопленного опыта. Как объемная величина он представляет собой единство совокупного фонда рабочего времени, технических и организационных условий, зависящих от уровня развития национального хозяйства и постоянно изменяющихся под влиянием научно-технического прогресса, целенаправленного обучения и практической деятельности работников.

Трудовые затраты – интегральный показатель, включающий все затраты, связанные с функционированием работников: их заработную плату, социальное страхование, социальные выплаты и льготы, оплату обучения и повышение квалификации, выплату дивидендов.

Трудовые перемещения – процесс изменения места работы и сферы приложения труда сотрудником, изменяющий его положение в системе общественного разделения труда.

Трудовые ресурсы как экономическая категория – часть населения, обладающего физическими и интеллектуальными способностями в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы.

Как планово-учетная категория трудовые ресурсы представляют:

1) трудоспособное население в трудоспособном возрасте – как занятое, так и не занятое в общественном производстве. К ним относятся: мужчины в возрасте 16–59 лет и женщины в возрасте 16–54 лет, за исключением неработающих инвалидов I и II групп и неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии по льготам или по старости;

2) население старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в производстве.

Трудоспособность работника: общая – наличие у него качеств, определяющих отношение к труду вообще, не требующему специ-

альной подготовки; *профессиональная* – способность к квалифицированному труду по определенной профессии, требующему специальной подготовки.

Управление фирмой – направленное воздействие ее руководства на хозяйственные процессы в целях увеличения прибыли и обеспечения на этой основе социально-экономического развития своих сотрудников.

Уровень жизни – степень удовлетворения потребностей человека, определяемая по отношению к соответствующим нормам, обычаям и традициям, а также по отношению к уровню личных притязаний.

Уровень культуры труда – соответствие средств, способов и норм поведения, присущих определенной группе людей, занятых совместной трудовой деятельностью, уровню развития общества.

Уровень культуры организации деятельности – характеристика уровня прогрессивности применяемых техники и технологии в ходе ее осуществления, а также производимой продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ) и его соответствия уровню развития общества.

Уровень культуры управления деятельностью фирмы – способность исполнительного органа эффективно, законопослушно и дальновидно воздействовать на все стороны деятельности хозяйствующего субъекта с помощью использования прогрессивных техники и технологии, высокого качества человеческих ресурсов, а также на основе научной организации труда и производства.

Уровень социального развития фирмы – комплексная качественная характеристика обеспеченности или необеспеченности необходимыми социальными объектами, нормальными условиями труда ее сотрудников, а также эффективности проведения социальных мероприятий с целью осуществления нормальной хозяйственной деятельности фирмы.

Фактор – движущая сила, причина, определяющая динамику управляемого объекта.

Формы занятости – организационно-правовые способы и условия трудоиспользования. Различают две формы занятости – занятость с режимом полного рабочего дня и с режимом неполного рабочего дня или сокращенной рабочей недели.

Функционально-стоимостной анализ деятельности подразделений аппарата управления – метод технико-экономического исследования функций управления организации любого уровня, направленный на поиск путей совершенствования управления и снижения затрат на него на основе выбора экономических спосо-

бов осуществления функций в целях повышения эффективности производства и качества продукции (услуг).

Функциональная подсистема — подсистема комплексной системы руководства сотрудниками фирмы, в которой регламентируются требования к элементам процесса переработки «входа» системы в ее "выход" и организуется сам процесс.

Функциональные перемещения — переход работников из одной категории персонала в другую.

Целевая подсистема — подсистема комплексной системы руководства сотрудниками фирмы, в которой сформулированы тактические и стратегические цели функционирования системы.

Человеческие ресурсы фирмы — совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств ее работников.

Человеческий фактор — работники предприятий, организаций и учреждений, объединенные для совместной деятельности. В структурном плане — личность, рабочая группа, трудовой коллектив.

Штатное расписание фирмы — организационно-распорядительный документ, в котором помимо перечня должностей по каждому наименованию приводятся численность постоянных сотрудников и их месячные должностные оклады.

Экономически активное население — часть населения, включающая лиц, занятых общественно-полезной деятельностью, приносящей доход, а также безработных, активно ищущих работу.

Экономически неактивное население — часть населения, включающая лиц, занятых уходом за детьми, служащих в рядах Вооруженных Сил и т. п.

Этика деловых отношений — система специальных и специфических требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни.

Эффективность управления — один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на его достижение.

Явочный состав персонала — численность всех сотрудников, необходимых для ежедневной работы фирмы полный рабочий день.

Оглавление

1. Система управления персоналом	3
Концептуальные подходы в теории управления работниками в процессе их трудовой деятельности	4
Функциональные направления деятельности Министерства труда и социального развития РФ	5
Организация и ее среда	7
Уровни управления	8
Цели управления предприятием	9
Классификатор функций управления предприятием	10
Матрица распределения функций среди подразделений предприятия	20
Линейная структура управления участком	21
Функциональная структура управления предприятием	22
Линейно-функциональная структура управления предприятием	23
Матричная структура управления предприятием	24
Организационная структура управления индивидуальным частным предприятием	25
Организационная структура управления полным товариществом	26
Организационная структура товарищества на вере	27
Организационная структура управления обществом с ограниченной ответственностью	28
Организационная структура управления акционерным обществом	29
Организационная структура управления производственным сельскохозяйственным кооперативом	30
Организационная структура управления (на примере Борского стекольного завода)	31
Структурная подчиненность кадровой службы	32
Виды положений кадровых служб	33
Функции процесса управления	34
Система управления персоналом	35
Подсистема разработки оргструктур управления	36
Подсистема развития социальной инфраструктуры	36
2. Организация работы с персоналом	37
Задачи кадрового планирования	38
Алгоритм кадрового планирования	39
Расходы на кадры	40
Модель системы руководства сотрудниками фирмы	41
Структура персонала	42
Методика планирования дополнительной потребности фирмы в персонале	43
Планирование путей удовлетворения дополнительной потребности фирмы в персонале	44
Факторы, воздействующие на трудовую деятельность сотрудников фирмы	45
Продуктивность труда работников фирмы: факторы и внутренние резервы роста	46
Методика анализа использования трудового потенциала фирмы	47
Социально-экономические последствия текучести кадров	48
Высвобождение персонала	49
Виды безработицы	50
Решение задач по управлению персоналом	51

Практика управления персоналом и стратегия фирмы	52
Регламенты управления	54
Взаимосвязь кадровой политики с нормативными документами	55
Взаимосвязь подбора персонала с нормативными документами	56
Взаимосвязь обучения персонала с нормативными документами	57
Взаимосвязь расстановки персонала с нормативными документами	58
3. Методы управления персоналом	59
Административные методы управления	60
Организационные воздействия	61
Распорядительные воздействия	61
Материальная ответственность и взыскания	62
Дисциплинарная ответственность и взыскания	62
Административная ответственность	62
Экономические методы управления	63
Оплата труда сотрудников	64
Социальные методы управления	65
Психологические методы управления	65
Позитивное и негативное воздействие:	
на уровень регламентации управления	66
на виды распорядительных воздействий	67
системы премирования из прибыли	68
изменения заработной платы	69
хозяйственного расчета	70
планового и непланового ведения хозяйства	71
на соотношение административных методов наказания и поощрения	72
уровня социального и медицинского обеспечения	73
на взаимоотношения сотрудников	74
Позитивное и негативное влияние на эффективность социальных методов воздействия	75
Позитивное и негативное влияние на психологические методы воздействия	76
4. Совершенствование работы с персоналом	77
Пути и формы создания новых рабочих мест	78
Анализ рабочего места	79
Методы набора и отбора работников	84
Личностный потенциал сотрудника	85
Содержание профессиограммы	86
Должностная инструкция	87
Методы оценки результативности труда	90
Пути повышения эффективности использования трудового потенциала фирмы	91
Основные способы оценки человеческих ресурсов фирмы	93
Классификация внутренних резервов повышения эффективности трудовой деятельности	95
Показатели использования трудовых ресурсов	96
Структура рабочего времени	97
Методы нормирования труда	98
Факторы, определяющие норму труда	99
Нормативы труда	100
Формы социального страхования на предприятии	101
Приложение. Словарь профессиональных понятий	102

Учебное издание

Артамонова Надежда Васильевна

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

Редактор *А. Г. Ларионова*
Компьютерная верстка *А. Н. Колешко*

Сдано в набор 02.04.03. Подписано к печати 08.05.03. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 6,5. Усл. кр.-отт. 6,6. Уч.-изд. л. 7,0. Тираж 300 экз. Заказ № 171

Редакционно-издательский отдел
Отдел электронных публикаций и библиографии библиотеки
Отдел оперативной полиграфии
СПбГУАП

190000, Санкт-Петербург, ул. Б. Морская, 67