

## **Тема № 7**

### **Наименование темы: Основы управления персоналом предприятия**

#### **Вопросы:**

1. Введение
2. Концепция управления персоналом
3. Методы управления персоналом
- 4 Рациональная организационная структура
5. Мотивация
6. Профессиональная адаптация
7. Деловая карьера на предприятии

#### **Вопрос 1. Введение**

Кадровая политика в системе управления персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы.

Кадровая политика в системе управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность кадровой политики управления персоналом заключается в установлении организационно – экономических, социально – психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Информационную базу исследования составляют: бизнес – план и отчетные данные среднего машиностроительного предприятия, специальная литература и статьи научных трудов по кадровой политике управления персоналом.

Методическую базу исследования составляют метод построения процессной модели трудовых ресурсов.

#### **Вопрос 2. Концепция управления персоналом**

Социально–ориентированная рыночная экономика требует пересмотра как теоретических, так и практических подходов к управлению персоналом (трудовыми ресурсами).

В административно-командной экономике – человек являлся “винтиком” (механическим элементом), не заинтересованным в конечных результатах деятельности предприятия. В этом случае на предприятиях были системы материального стимулирования, при которых каждый работник отвечал только за качество своего труда, который не был связан материальным стимулированием с конечным результатом работы предприятия (например, стимулирование технолога или конструктора не было связано напрямую с объемом реализации готовой продукции или прибылью предприятия).

В рыночной экономике всему персоналу должно быть выгодно иметь хорошие конечные результаты предприятия. В последнем случае используются системы материального стимулирования, при которых конечный результат работы предприятия влияет на размеры доходов каждого его работника с учетом трудового вклада. Например, вводится бальная система оплаты труда. По каждой категории работников вводится коэффициенты – баллы. По результатам работы предприятия определяют стоимость одного бала и затем производят расчет доходов каждого (от рабочего до директора) работника предприятия. Доходы ежемесячно бывают разными и зависят только от конечного результата работы предприятия.

До последнего времени понятие “управление персоналом” в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Однако, отделы кадров на предприятиях не являются ни методическими, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления

персоналом. Для решения социальных проблем на предприятиях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом на предприятиях, пока имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормативных условий его работы.

Если раньше в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересовано каждое предприятие.

Создавшаяся в нашей стране ситуация изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Укрупнено, можно выделить три фактора, оказывающие воздействие на людей:

**Первый** – иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

**Второй** – культура, то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

**Третий** – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле – продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. От того, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации на предприятии.

Главное внутри предприятия – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициативе, а не к бездумному исполнению, перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом

экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и других. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

**Основу концепции управления персоналом** предприятия в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием. Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом предприятия.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности. Поэтому необходима разработка совершенно новых подходов к приоритету ценностей.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных предприятий позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Концепция управления персоналом основывается на представлении о месте человека на предприятии. Можно выделить три основных аспекта.

**Экономический** – дал начало использованию трудовых ресурсов.

Ведущее место осталось технологиям.

- единство руководства;

- строгая иерархия;
- дисциплина;
- подчинение индивидуального общему;
- баланс между властью и ее ответственностью.

### **Органический.**

Состоит из двух концепций (управления персоналом предприятия и управление человеческими ресурсами) – потребности, мотивы, а также понимание, что предприятие – это собрание частей, соединенных линией управления в виде контроля.

### **Гуманистический.**

Предприятие, как гуманистический центр с присущей ему организационной культурой.

Организационная культура – представление о цели и ценностях, присущих данному предприятию, специфики поведения персонала и администраторов, способов реагирования на окружающую нас жизнь.

*Модели работника.* Одна из известных классификаций работников позволяет представить их в четырех видах:

- экономический человек;
- психологический человек;
- профессиональный человек;
- социальный человек.

*Экономический человек* характеризуется отсутствием прав, минимальными затратами на него со стороны администрации, жесткой регламентацией его работ, но при соответствии условий труда психофизиологическим качествам работника. В данном случае функции служб управления персоналом состоят из: найма, увольнения, выдачи заработной платы.

*Психологический человек* ориентирован на малые группы; конфликты между сотрудниками устраняются администрацией, работник участвует в принятии решений. Функции служб управления персоналом состоят из: оказания социально-психологической помощи работникам, разрешения конфликтов.

*Профессиональный человек* вовлекается в дела предприятия, активно повышает квалификацию. В данном вопросе признается, что работник – важнейший капитал. Человеку предоставляется система социальных гарантий, плюс кооперация, гибкая работа в группах. В данном случае функции служб управления персоналом состоят из: переподготовки, развития персонала, обогащения человека, жесткой оценки персонала.

У *социального человека* главное – это знания, следовательно, затраты на развитие персонала растут, и подразумевают учебу на протяжении всей жизни.

**Управление основано на гибкой работе в группах, что вызывает притупление иерархии. В данном случае функции служб управления персоналом состоят из ста процентов взаимодействия персонала на любых уровнях и появлением сотрудничества.**

Каждая из перечисленных моделей обладает своими плюсами и минусами. Но в последнее время предпочтение отдается *социальному человеку*. Так как только он способен вести к развитию производства.

*Задачи управления персоналом*. К числу основных задач управления персоналом относят:

- помощь предприятию в достижении цели;
- обеспечение предприятия квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации;
- повышение уровня удовлетворенности трудом;
- развитие систем повышения квалификации и профессионального образования;
- сохранение благоприятного климата;
- планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала;
- обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни в целом.

Все службы управления персоналом формируются исходя именно из этих задач.

Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом на предприятии. Этот подход заключается в следующем:

- создание философии управления персоналом;
- создание совершенных служб управления персоналом;
- применение новых технологий в управлении персоналом;
- создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.;

Философия управления персоналом - это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия.

*Понятие кадровой службы* управлением персонала на предприятии занимается кадровая служба.

Кадровая служба – это совокупность специализированных структурных подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратегии развития кадров, но и правильного использования трудового законодательства, реализации социальных программ, как федерального, так и регионального уровня.

*Функции отдела кадров.* Функции кадровой службы заключались в следующем:

- ведение личных дел (прием, перевод, отпуска, увольнение);
- заполнение трудовой книжки (каждый член коллектива должен был иметь свою личную карточку (оно же личное дело); данные , содержащиеся в ней, крайне облегчают жизнь всех сотрудников, так как при утере оригиналов документов, можно было найти копии в личном деле; ответственным за их хранение был инспектор; кадровые документы сдавались в архив при уходе с работы работника и хранились там до 15 лет;
- ознакомление с трудовыми законами;
- выдача справок;
- ведение карточек на военнообязанных;
- оформление пенсии;
- оформление документов для пособия детям;
- составление описи дел, статистических отчетов, сдача дел в архив;
- подготовка приказов о поощрении и наказании;
- переписка с райсобесом;
- оформление больничных листов;
- ведение табельного учета – так как явка на работу являлась основой начисления заработной платы рабочих и служащих;
- организация технического обучения рабочих и повышения квалификации инженерно-технических работников (ИТР), подготовка договоров на повышение квалификации(это могли быть институты, техникумы, обучение в которых могло быть с отрывом и без отрыва от производства);
- подготовка отчетов о повышении квалификации высшему руководству;

- контроль за обучением студентов в СУЗах и ВУЗах (это бывает выражено в стипендии, материальной помощи);

- оформление оплаты труда руководителей из числа работающих на производственной практике студентов;

- участие в квалифицированной комиссии (разряды у рабочих);

- консультации всех сотрудников предприятия по всевозможным вопросам (могли быть выданы справки из личных дел);

- подготовка списков сотрудников за выслугу лет и по итогам года (то есть 13 заработная плата);

- переписка со сторонними организациями – редакциями газет, журналов, центров занятости и другими;

- подготовка приказов руководителю;

Как можно видеть, функции достаточно многообразны. И имеют как свои плюсы, так и минусы. Рассмотрим положительные моменты в работе кадровой службы централизованной экономики.

1. *Тщательное ведение дел и обязательная сдача их в архив.* Данная функция выполняется всеми отделами кадров в Европе и США. С помощью их хранения можно отследить деловую карьеру. Его (дело) просматривают на 20 лет назад и выискивают возможности дальнейшего продвижения.

1. *Основы резервирования кадров на номенклатурные должности.* В настоящее время можно занимать должность, не обладая достаточным набором знаний. В настоящее время в нашей стране практически отсутствует система подготовки предпринимателей. А ведь чем выше занимаемая должность, тем более сильными становятся требования к ее держателю.

3. *Меры, связанные с организацией профессионального технического образования и повышения квалификации.* В России данный вопрос чаще всего решается “папой”, либо очень умной головой абитуриента. Лишь в последние два-три года ситуация несколько изменилась. Многие предприятия стали посылать студентов учиться на профилирующие специальности, стараясь мотивировать их.

Итак, какую же систему управления персоналом необходимо предпринять в современных условиях. В первую очередь, это должна быть не только кадровая служба, но и система, включающая в себя следующее:

- формирование условий труда – качественные условия труда – элемент современной жизни;



-новые трудовые отношения – этика деловых отношений; если нет сотрудничества, уважения, то работа становится просто невообразима; по приходу на работу человек должен ознакомиться с философией предприятия-наемщика;

-развитие социальной инфраструктуры -социальная поддержка каждого

(отдых, дополнительные отпуска);

-маркетинг персонала;

-анализ и развитие средств стимулирования труда; **кадровые службы должны отслеживать, что делают на других предприятиях, дабы люди не ушли туда, где больше заработная плата и лучше условия труда за ту же самую работу;**

-юридические и психологические консультации – оценка профессиональной ориентации;

Для того, чтобы модель управления персоналом была более эффективной, она должна определяться своим стилем управления (он должен быть обобщен, то есть либо демократический, либо автократический), модель мотивации (кнут или пряник), подход к компетенции, организация заработной платы, повышение квалификации, создание социальной программы, традиции корпоративной культуры (где каждый себя чувствует частью предприятия) и идеей, которая будет лежать в основе всего управления.

Итак, для предприятий, работающих по-новому необходимо:

- иметь стратегию развития производства и персонала;
- иметь резерв персонала, не только на бирже труда, но и в своем бизнесе;
- обязательно вести трудовые контракты, помимо которого должен выходить приказ на занятие Вами вашей должности;
- иметь систему деловой оценки с обязательными аттестациями;
- научиться управлять дисциплиной;
- необходимо отработать систему премирования и наказания, систему деловой оценки; такое выражение “не хочу, чтобы он здесь работал!” - просто неуместно на современном предприятии; также нельзя переводить человека кардинальным способом, так как это может вызвать необратимые психологические изменения в его (ее) жизни;
- система управления персоналом должна прививаться к системе планирования заработной платы; отсутствие данных отношений приведет к замедлению, а может и к остановке эволюции модели работника.;

Исходя из будущей кадровой службы, ключевые роли в системе управления персоналом будут играть [3]:

- кадровые стратегии;
- организация работы кадровых подразделений (разработка кадровых структур);
- кадровые технологии – люди компетентные в специальных и профессиональных знаниях;
- кадровые инноваторы – разработчики всевозможных инвестиционных проектов; но в управлении персоналом, как и в любой другой науке бесконечно применять новшества нельзя;
- исполнитель – тот человек, который будет осуществлять оперативную кадровую политику, его девизом является скрупулезность;
- кадровый консультант – это человек, с панорамным видением мира и преимуществ предприятия; обычно это немолодые люди.

Управление современным промышленным предприятием является сложным процессом и является по своей сути управлением ресурсами предприятия. Этими проблемами занимаются и теоретики и практики. В соответствии с рассматриваемой теорией и применяемой практикой на предприятии к таким ресурсам относятся следующие группы: основные средства, материальные ресурсы, оснащение и инструмент, продукция предприятия, трудовые ресурсы, сельскохозяйственные ресурсы, энергетические ресурсы, финансовые ресурсы, информационные ресурсы. Все указанные группы ресурсов взаимно связаны между собой. Наша задача рассмотреть только одну группу ресурсов – “Трудовые ресурсы” и производственные процессы, осуществляемые над ними.

Под трудовыми ресурсами предприятия понимаются: основные и вспомогательные рабочие, руководители, специалисты, служащие, работающие и неработающие пенсионеры и другие категории работников. Над этими трудовыми ресурсами осуществляются процессы, такие как подготовка в учебных заведениях, прием на работу, организация рабочих мест, переводы внутри предприятия, организация производительного труда и другие. В настоящее время выявлено 24 таких производственных процессов.

Для установления взаимосвязей производственных процессов с трудовыми ресурсами строится матрица “трудовые ресурсы – процессы”, фрагмент которой представлен на рис. 7.1.

Сочетание трудовых ресурсов и процессов образуют бизнес – процессы по трудовым ресурсам. Строится матрица “Бизнес – процессы – структурные подразделения”. Фрагмент этой матрицы отражен на рис. 7.2.

Обе матрицы в своей совокупности представляют собой процессную модель управления трудовыми ресурсами. На каждый бизнес – процесс, как объект управления воздействует управляющая система в виде функций планирования, учета, анализа и регулирования. Образуется так называемый контур управления бизнес – процессом. На рис.7.3 представлен пример замкнутого контура управления бизнес – процессом “Прием на работу основных рабочих”.

Процессы Трудовые ресурсы	Прием на работу	Переводы внутри предприятия	Организация производительного труда	Увольнение	...
Основные рабочие	+	+	+	+	
Руководители, специалисты, служащие	+	+	+	+	
...					

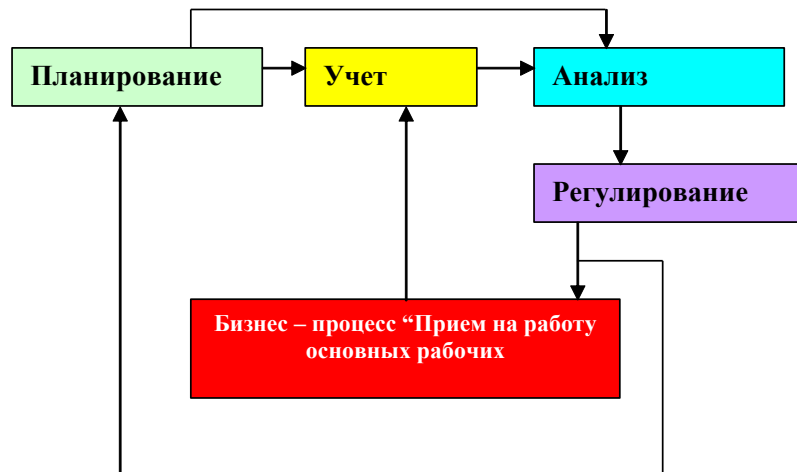
**Рис. 7.1. Фрагмент матрицы “Трудовые ресурсы – процессы”.**

Структурные подразделения Бизнес -процессы	Отдел кадров	Отдел организации труда и зарплаты	...
Прием на работу основных рабочих	+	+	
Организация производительного труда	+	+	

**Рис. 7.2. Фрагмент матрицы “Бизнес – процессы – структурные подразделения”.**

Эта процессная модель по трудовым ресурсам позволяет обоснованно закрепить функции за всеми структурными

подразделениями предприятия, то есть квалифицированно разработать положения о структурных подразделениях. При более углубленном рассмотрении процессной модели имеется возможность в автоматизированном режиме выбрать и представить для должностных инструкций все основные функции по должностным лицам предприятия. При этом можно проводить анализ по исключению дублирования



**Рис. 7.3. Замкнутый контур управления по бизнес – процессу “Прием на работу основных рабочих”.**

функций структурными подразделениями предприятия, а также по исключению “повисших” функций, то есть все функции предприятия должны быть официально закреплены за структурными подразделениями. Этот подход дает гарантию, во-первых, что на предприятии будут выполняться все необходимые функции управления предприятием, во-вторых, повысится ответственность конкретных исполнителей по конкретным функциям. Процессный подход управления предприятием заложен международным стандартом ISO-9001 выпуска 2001 года.

Пример матрицы “Трудовые ресурсы-Процессы” применительно к среднему машиностроительному предприятию приведен в табл.7.1.

**Таблица 7.1.**

**Пример матрицы “Трудовые ресурсы-Процессы” для  
среднего машиностроительного предприятия**

Ресурсы  Процессы	Основные рабочие	Вспомогательные рабочие	Руководители	Специалисты и служащие	Работающие пенсионеры	Неработающие пенсионеры
Подготовка в учебных заведениях	+	+	+	+	-	-
Распределение по окончании учебного заведения	+	+	+	+	-	-
Подбор на стороне	+	+	+	+	-	-
Прием на работу	+	+	+	+	-	+
Организация рабочих мест	+	+	+	+	+	-
Переводы внутри предприятия	+	+	+	+	+	-
Организация производительного труда	+	+	+	+	+	-
Мотивация труда	+	+	+	+	+	-
Медицинское обеспечение	+	+	+	+	+	+
Пенсионное обеспечение	+	+	+	+	+	+
Медицинское страхование	+	+	+	+	+	+
Обеспечение отдыха	+	+	+	+	+	+
Обеспечение питания	+	+	+	+	+	-
Обеспечение местами в детских учреждениях	+	+	+	+	+	-
Подготовка и переподготовка на предприятии	+	+	+	+	+	-
Формирование резерва руководящего состава	-	-	+	+	-	-
Обучение безопасным условиям и охране труда	+	+	+	+	+	-
Обучение промышленной безопасности “Госгортехнадзора” при работе на опасных производственных объектах	+	+	+	+	+	-
Увольнение	+	+	+	+	+	-
Аттестация	+	+	+	+	+	-
Обеспечение безопасных условий и охраны труда	+	+	+	+	+	-
Обеспечение юридической безопасности	+	+	+	+	+	-
Оплата труда	+	+	+	+	+	-

Фрагмент матрицы “Бизнес-процесс – Структурные подразделения приведен в табл.7.2.



Анализ этих матриц показывает, что на предприятии существует 6 трудовых ресурсов, 23 производственных процессов и 113 бизнес – процессов по управлению персоналом. Соответственно, видно, что вся деятельность предприятия в области управления персоналом осуществляется 452 функциями.

Наиболее передовые взгляды на управление персоналом отражены в теории и практике современной Японии.

Характер системы управления персоналом, применяемой в успешно действующих японских корпорациях, можно определить с помощью понятия “гемейншафт” (сообщество), противостоящего понятию “гезельшафт” (ассоциация).

*Пожизненный найм.* Когда человек входит на предприятие, он посвящает себя ему всю жизнь и остается на нем до пенсии (55 или 60 лет). Он не перебегает из одного предприятия в другое. Предприятия заботятся о нем и в течение всей его жизни и не может легко прервать этот союз. Если же сам работник покидает предприятие или подвергается увольнению, это серьезно сказывается на его дальнейшей карьере.

Вследствие системы пожизненного найма новый набор производится обычно в апреле, среди выпускников средней школы, колледжей и университетов. Предприятия редко объявляют замещение вакансий в другое время года.

Бытует много ошибочных представлений о пожизненном найме. Это не контракт. Это способ мышления обеих сторон – и нанимателя и нанимаемого. Женщины не остаются на всю жизнь. Выйдя замуж, они покидают предприятие и посвящают себя семье. Среди мелких предприятий и в сфере услуг мобильность работающих выше, чем у крупных предприятий. Еще до недавнего времени сохранилось определенное число временных работников, которые играли роль своеобразного буфера системы пожизненного найма, однако после периода массовых увольнений в конце 60-х годов они почти исчезли, и теперь их практически не осталось.

Когда прибыли предприятия падают, оно может принимать самые разные меры по снижению издержек вплоть до сокращения дивидендов, но до последней возможности не будет увольнять работников. Американские предприятия поступают иначе – они сохраняют уровень дивидендов и объявляют локаут.

Система пожизненного найма не означает, однако, что численность работающих не может быть сокращена. Есть много способов отреагировать на падение спроса на труд. Во-первых, сокращение рабочего дня. Во-вторых, перевод рабочих из

подразделений, где не хватает работы, в подразделения, где существует больше возможностей занять рабочие руки, иногда в сбытовые службы и на дочерние предприятия. Прекращение нового набора, более ранний выход на пенсию с повышением выходного пособия (гибкая система увольнения на пенсию), временное “возвращение в деревенский домик” с оплатой, - все эти методы находят частое применение. Поощряется добровольное увольнение пожилых работников. Последнее средство – принудительное увольнение. В этом случае в первую очередь просят уйти пожилых, оставляя молодых рабочих. После нефтяного кризиса многие компании фактически сократили численность работающих, но эти сокращения осуществлялись планомерно, а не путем внезапных локаутов.

Система пожизненного найма коренится в традиционном японском складе мышления, в рамках которого посвящение себя предприятию является ценностной установкой, и эта система еще больше укрепилась после второй мировой войны, так как была выгодна обеим сторонам. До войны предприятия мало заботились о рабочей силе. Молодые работницы и неквалифицированные рабочие – выходцы из крестьянских семей, рассматривались как всего лишь один из многих взаимозаменяемых элементов, и движение рабочей силы было интенсивным. Но в тяжелой промышленности, таких отраслях, как судостроение, железнодорожный транспорт, химическая промышленность и машиностроение, предприятия нуждались в квалифицированных рабочих, и было важно удержать их там. Для этих отраслей система пожизненного найма была необходима.

После войны структура промышленности изменилась: удельный вес отраслей тяжелой промышленности, использующих интенсивную технологию, повысился относительно таких, как, например, отраслей легкой промышленности, как текстильная. Более того, были организованы профсоюзы, и они требовали стабильной занятости. Демократические веяния преобладали, и это стимулировало уважительное отношение к работникам предприятий. Все эти факторы способствовали формированию системы пожизненного найма после войны.

*Упор на обучение.* В условиях системы пожизненного найма обучение на предприятии не только необходимо, но и оплачивается. Продвижение работающих происходит внутри предприятия, а содержание работы меняется также по мере перехода на выпуск



новой продукции и применения новой технологии, поэтому переподготовка необходима. Эта мысль выражается в “Хитати” следующей фразой: “Суть предприятия – это люди” В “Мацусите” это звучит так: **“Мацусита сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию”**. Следует понять, что ”люди” означает не только работников высших эшелонов, но и любых сотрудников предприятия. В последнее время, по мере того, как продукт и процесс производства становятся все более наукоемкими, а деятельность предприятия приобретает все более международный характер, подготовка внутри отрасли становится еще более важной. Потребность в обучении вытекает из нужд предприятия, но также и из идеи уважительного отношения к работникам. Американские и европейские компании чаще придерживаются других взглядов, что необходимые человеческие ресурсы можно купить вне пределов компании за деньги.

О расходах на обучение точных данных нет; согласно одному исследованию они составляют 60 долл. (15 тыс. – иен) в год на одного работающего. В эту сумму не входят затраты, связанные с обучением на рабочих местах.

### **Вопрос 3. Методы управления персоналом**

Методы управления персоналом – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют три метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей: административные, экономические, социально – психологические.

Административные методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и так далее. Эти методы воздействия имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению. Способы административного воздействия включают в себя следующие элементы:

- организационное воздействие;
- распорядительное воздействие;

- материальная ответственность и взыскания;
- дисциплинарная ответственность и взыскания;
- административная ответственность.

*Организационное воздействие* На предприятии, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведенных до стандартов предприятия и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительская дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных действий. Те предприятия, которые не довели действия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства.

С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблюдать инструкции и работать по правилам, утвержденным администрацией. Сотрудник европейского предприятия неукоснительно соблюдает установленные на предприятии правила как само собой разумеющееся, и любое их нарушение рассматривается как ЧП.

Работник российского предприятия рассматривает стандарты предприятия как заданное ограничение, которое исходя из его личного интереса, можно нарушать, когда дремлет бдительное око начальства. Как следствие, - многочисленные случаи нарушения трудовой дисциплины, хищения материалов и готовой продукции, высокий процент брака и низкая исполнительная дисциплина. Это типичное проявление азиатского русского менталитета, где эти случаи не подлежат общественному порицанию. Поэтому использование организационного воздействия эффективно с параллельным применением социально-психологических методов и воспитанием корпоративной культуры.

Способы организационного воздействия предполагают наличие следующих восемь документов: **организационная структура предприятия, штатное расписание, положения о структурных подразделениях предприятия, должностные инструкции, устав предприятия, коллективный договор, организация рабочего места, правила трудового распорядка.**

Эти документы (кроме устава) должны оформляться в виде стандартов предприятия на основе процессной модели и обязательно вводиться в действие приказом руководителя предприятия.

**Распорядительное воздействие.** Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержке системы управления предприятием в заданных параметрах путем прямого административного регулирования.

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение влечет за собой соответствующую санкцию (наказание). Приказ обычно состоит из пяти частей: констатация ситуации (события), меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.

Способы распорядительного воздействия предполагает наличие следующих девять групп элементов:

- приказы;
- распоряжения;
- указания;
- инструктирование;
- наставления;
- целевое планирование;
- нормирование труда;
- координация работ;
- контроль исполнения;

**Материальная ответственность и взыскания.** Способы материальной ответственности предполагают наличие следующих шести групп элементов:

- ответственность за задержку трудовой книжки;
- добровольное возмещение ущерба предприятию;
- удержания из заработной платы;
- депремирование;
- полная материальная ответственность;
- коллективная материальная ответственность.

**Дисциплинарная ответственность и взыскания.** Способы дисциплинарной ответственности и взыскания включают в себя пять элементов:

- замечание;
- выговор;
- увольнение.

**Административная ответственность.** Способы административной ответственности включают в себя следующие пять элементов:

- предупреждения;
- штрафы;
- возмездное изъятие предметов;
- административный арест;
- исправительные работы.

Позитивные и негативные воздействия методов административного управления отражены в приложении 3.

**Экономические методы** – это способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

В дореформенный период предметом регулирования экономическими методами считалось централизованное планирование, хозяйственный расчет, заработная плата, то есть имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. Экономические методы должны базироваться на товарно – денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Экономические методы управления включают в себя следующее:

- плановое ведение хозяйства;
- хозяйственный расчет;
- оплату труда;
- рабочую силу (трудовые ресурсы);
- рыночное ценообразование;
- ценные бумаги;
- налоговую систему;
- формы собственности;

**Плановое ведение хозяйства.** Это главный закон функционирования любого предприятия, которое имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что предприятие – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнером других предприятий в общественной кооперации труда. План экономического развития

– основная форма обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Госзаказ трансформируется в портфель заказов предприятия с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития.

Плановое ведение хозяйства предполагает наличие следующих пяти элементов:

- свободное предпринимательство;
- план экономического развития;
- портфель заказов;
- критерий эффективности;
- конечные результаты;

Таким, образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

**Хозяйственный расчет.** Это метод ведения хозяйства, основанный на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами структурных подразделений и отдельных работников.

Хозрасчет включает в себя пять следующих элементов:

- самостоятельность;
- самокупаемость;
- самофинансирование;
- экономические нормативы;
- фонды стимулирования;

**Оплата труда.** Это основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы (трудовых ресурсов). Она обеспечивает связь между результатами труда, его процессом, отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость трудовых

ресурсов с учетом средних затрат труда при его нормативной продолжительности.

**Оплата труда включает в себя следующие пять элементов:**

- должностной оклад для руководителей, специалистов и служащих
- тарифная ставка для рабочих;
- дополнительная заработная плата;
- вознаграждение;
- премия;

Руководитель предприятия с помощью пяти перечисленных элементов оплаты труда может регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье “заработная плата”, применять различные системы оплаты труда, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечить рост их жизненного уровня

***Рабочая сила (трудовые ресурсы).*** Это главный элемент любого трудового процесса, обеспечивающий переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия.

Трудовые ресурсы включают в себя следующие пять элементов:

- рынок труда;
- спрос (потребность);
- наличие (численность);
- стоимость рабочей силы;
- уровень жизни.

Рынок труда – неотъемлемая часть рыночной экономики. Представляет собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он является составной частью механизма формирования и изменения пропорций общественного воспроизводства, предопределяет распределение рабочей силы пропорционально структуре общественных потребностей и уровню материального воспроизводства, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы, формирует резервы в сфере общения и позволяет увязать экономические интересы субъектов трудовых отношений.

Позитивные и негативные воздействия экономических методов управления отражены в приложении 4.

**Социально – психологический способ осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на**

**использовании закономерностей психологии и социологии. Объект воздействия этих методов, - группы людей и отдельные личности (трудовые ресурсы). По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).**

Такое разделение условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако, эффективное управление трудовыми ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социологические методы включают в себя следующие девять элементов:

- социальное планирование;
- социологические методы и исследования;
- личностные качества;
- мораль;
- партнерство;
- соревнование;
- общение;
- переговоры;
- конфликты;

Знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально – психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже раза в год) проводить социологические исследования в коллективе; особенно полезно знать мнение членов коллектива о руководителе.

Психологические методы включают в себя следующие девять элементов:

- социальное планирование;
- социологические методы и исследования;
- личностные качества;
- мораль;
- партнерство;
- соревнование;
- общение;
- переговоры;
- конфликты;

Социально – психологические методы – наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозировании и дифференцированном применении тех или иных приемов из перечисленных выше.

Принципы демократизации, человеческих отношений, соблюдения прав личности должны в современных условиях доминировать над чисто административными методами и авторитарным стилем руководства.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально – психологического климата, так как руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, то есть другим функциям. Поэтому важно знать и прогнозировать воздействия социально – психологических методов управления на работу персонала.

Позитивные и негативные воздействия социально – психологических методов управления отражены в приложении 5.

#### **Вопрос 4 Рациональная организационная структура**





## 5. Мотивация

Существует, как минимум, десять теорий мотивации труда [3]:

Практическое применение этих теорий рассмотрено на примере, отраженном в приложении 6.

Наиболее распространенным является теория иерархии потребностей по А. Маслоу. Автор разделяет его позицию.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

Согласно А. Маслоу, физиологические потребности являются основополагающими для человека: они требуют своего удовлетворения в первую очередь. После удовлетворения физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения других людей. Следующая потребность – потребность в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в группе. Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих. Завершается иерархия потребностей А. Маслоу потребностями человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение. Пирамида потребностей А. Маслоу представлена на рис.6.

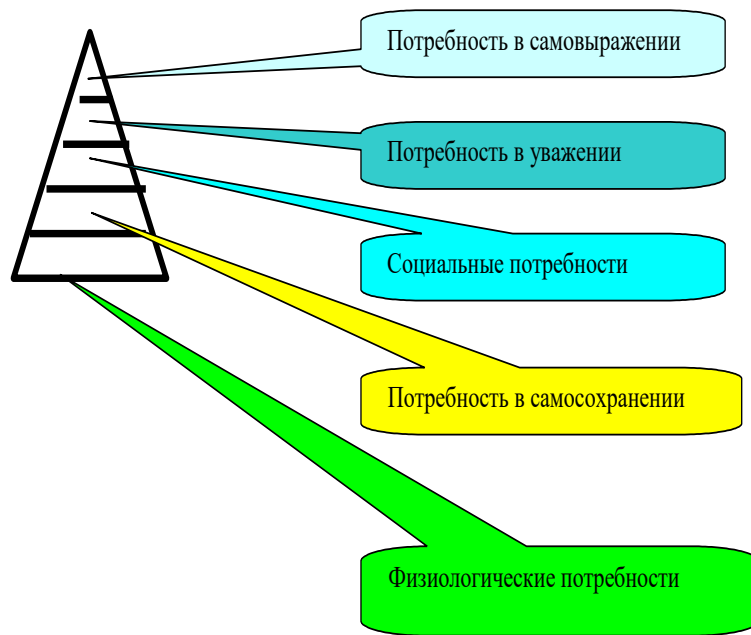


Рис.6 Пирамида потребностей по А. Маслоу

По мере того как полно удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, очень распространенным является мнение, что основным фактором эффективной работы являются деньги: чем больше получает человек, тем лучше он работает. Такое убеждение не является истинным, потому что, если у человека доминирует, к примеру, потребность в близких отношениях или потребность в самореализации, то он предпочтет деньгам место, где сможет удовлетворить эту потребность.

Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров на многих предприятиях. Материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях. Даже благополучные предприятия постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма. Если для структурных подразделений предприятия с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена

ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для структурных подразделений с высоким уровнем

специализации (например, специализация по информационным технологиям) решение этой проблемы имеет жизненно важное значение. Утечка квалифицированных кадров для них оборачивается настоящей катастрофой.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления трудовыми ресурсами. Выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовало или желает следовать предприятие.

### **Вопрос 6. Профессиональная адаптация**

**Адаптация на предприятии включает в себя следующие элементы классификации: [16]**

- трудовая адаптация;
- профессиональная адаптация;
- социально - психологическая адаптация;
- общественно - организационная адаптация;
- культурно - бытовая адаптация;
- психофизиологическая адаптация;

***Трудовая адаптация.*** Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в которой личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно – адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально – психологических отношений конкретного трудового коллектива, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия.

Однако, при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к предприятию, а оно исходя из своих целей и задач предъявляет свои требования к

работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и предприятие взаимодействуют, приспособляются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации. Таким образом, трудовая адаптация – двухсторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.

Трудовая адаптация может быть первичной – при первоначальном вхождении работника в производственную среду и вторичной – при смене рабочего места без смены и со сменой профессии или при существенных изменениях среды. Она имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, социально – психологической, общественно – организационной, культурно – бытовой и психофизической адаптацией

***Профессиональная адаптация.*** Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Проявляется в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, достаточных для качественного выполнения функциональных обязанностей и творчества в труде.

*Социально - психологическая адаптация.* Она заключается в освоении социально – психологических особенностей трудового коллектива, вхождении в сложившуюся в нем систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с его членами. Это включение работника в систему взаимоотношений трудового коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностной ориентацией. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию о своем трудовом коллективе, его нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально – психологической позиции отдельных членов группы в структуре взаимоотношений, о групповых лидерах. Эта информация не усваивается работником пассивно, а соотносится с его прошлым социальным опытом, с его ценностной ориентацией и оценивается им. При соответствии информации прошлому опыту работника, его ориентации она оценивается им положительно, работник начинает принимать групповые нормы и постепенно происходит процесс идентификации личности с трудовым коллективом. В ходе социально – психологической адаптации работник вступает в реальную жизнь предприятия, участвует в нем, у него устанавливаются положительные взаимоотношения с коллегами, непосредственным руководителем, администрацией.

**Общественно - организационная адаптация.** Она означает освоение организационной структуры предприятия, системы управления и обслуживания производственного процесса, режима труда и отдыха и так далее.

*Культурно - бытовая адаптация.* Она предусматривает освоение в трудовом коллективе особенностей быта и традиций проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства, общего развития членов предприятия, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени. Быстро и безболезненно происходит культурно – бытовая адаптация в тех трудовых коллективах, члены которых связаны не только отношениями по работе, но и вместе проводят досуг, свободное время, используя его для разностороннего развития личности.

*Психофизиологическая адаптация.* Это процесс освоения условий, необходимых для работников во время труда. В современном производстве морально стареют не только техника и технология, но и санитарно – гигиенические нормы производственной обстановки. Улучшение санитарно – гигиенических условий труда и быта работников, появление все большего количества удобных и современных квартир, одежды, предметов туалета не могут не сказаться на производственной деятельности. Современный работник чутко относится к отклонениям от субъективно воспринимаемых им норм санитарно – гигиенического комфорта, ритмов труда, удобства рабочего места и так далее. Материалы многих исследований свидетельствуют о том, что для рабочих вопросы санитарно – гигиенических условий комфорта стоят очень остро и оцениваются ими болезненно.

## 7. Деловая карьера на предприятии

Под деловой карьерой понимается индивидуально осознанная позиция и поведение человека, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей его рабочей жизни [32].

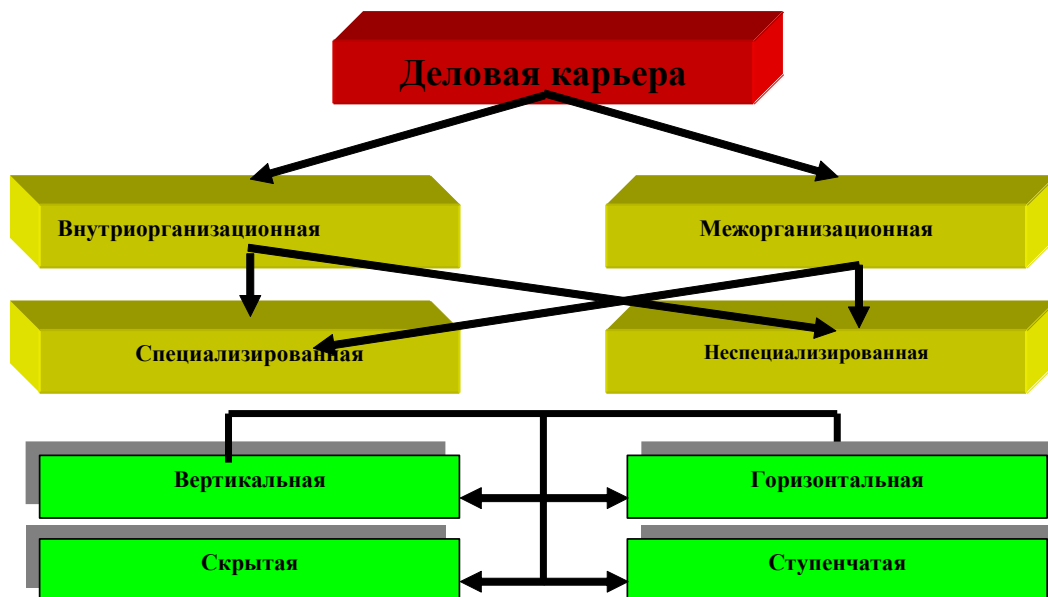
Она включает в себя следующие обязательные элементы:

- виды карьер;
- этапы карьеры;
- управление карьерой;

*Виды карьер.* Различают несколько видов карьеры, представленные на рис.5

*Карьера внутриорганизационная.* Она означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный человек проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

*Карьера межорганизационная.* Она означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу,



**Рис. 5. Виды деловой карьеры.**

профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный человек проходит последовательно в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

*Карьера специализированная.* Она характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход

на пенсию. Эти стадии конкретный человек проходит последовательно в стенах одной организации. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе. Еще пример, начальник отдела кадров назначен на должность заместителя директора по управлению персоналом предприятия, где он работает..

*Карьера не специализированная.* Она развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой – либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеют целостным представлением о предприятии, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как на одном, так и на разных предприятиях.

*Карьера вертикальная.* Это вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

*Карьера горизонтальная.* Это вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и тому подобное); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как



**правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает неперенное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.**

*Карьера скрытая (центростремительная).* Это вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне предприятия. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству предприятия. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, полусение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений предприятия. Однако, уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

*Карьера ступенчатая.* Это вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

*Этапы карьеры.* Для того, чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого на предприятии проводятся специальные исследования. В приложении 7 показаны связи между этапами карьеры и потребностями.

*Управление карьерой.* Управление карьерой работников в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы на предприятии. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации работников обуславливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и тому подобное.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает:

- ознакомление работников с имеющимися на предприятии возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;
- регулярное информирование и консультирование по открывающимся на предприятии возможностям обучения и вакантным местам;
- разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;
- перемещение работников по трем направлениям:
  - продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;
  - горизонтальное перемещение (ротация);
  - понижение.