**Уважаемые студенты гр.47-З.Изучите материалы лекций и дайте письменные ответы на вопросы.**

**Ответы присылайте отдельным файлом. Материалы лекций пересылать не надо: только указывать номер и тему лекции .**

**лекция 1**

**Виды предпринимательской деятельности**

Традиционно выделяют **три основных** **вида предпринимательской деятельност**и: **производственная, коммерческая и финансовая**

**Производственное предпринимательство.**Здесь осуществляется производство конкретной продукции, товаров, работ, оказываются услуги, создаются определенные духовные интеллектуальные ценности. В зависимости от отрасли хозяйственной деятельности в сфере материального производства различают предпринимательство **промышленное, строительное, сельскохозяйственное (**фермерство) и др.

Этот вид предпринимательской деятельности считается наиболее сложным и затратным, поскольку для его осуществления необходимы основные и оборотные средства, наемные работники. Эта часть основных фондов условно называется **активной частью,** так как именно на станках, машинах и оборудовании непосредственно изготовляется продукция*. Инструмент и приспособления относят к основным фондам по двум признакам: по стоимости и по сроку службы*

*Поэтому любой предприниматель, начиная дело, должен приобрести или арендовать необходимые средства производства.*

**Оборотные производственные фонды** (предметы труда) **составляют сырье, основные и вспомогательные материалы, топливные и энергетические ресурсы, тара и тарные материалы, запасные части для ремонта**, малоценный и быстроизнашивающийся инструмент.

**Инновационное предпринимательство**- это особый новаторский процесс создания и коммерческого использования технико-технологических нововведений. связанный с затратами на научные исследования, конструкторские работы, опытное производство. Иначе подобные затраты называются инновациями: **существуе**т  
- **инновация продукции, т. е. процесс обновления потенциала** фирмы, увеличение получаемой прибыли, укрепление позиций на рынке, сохранение клиентуры, укрепление независимости и т. д.;   
- **инновация технологии**. Она связана с обновлением производственного потенциала - ростом производительности труда, экономии сырья, ресурсов;   
- **социальные инновации, применение которых расширяет возможности поведение на рынке труда рабочей силы**, мобилизует персонал на достижение поставленных целей.   
**Фермерство.***Согласно Федеральному закону «О фермерском (крестьянском) хозяйстве» в основу фермерского хозяйства положен принцип родства или свойства. Закон требует, чтобы членами хозяйства были только супруги, их родители, дети, братья и сестры, внуки, а также дедушки и бабушки каждого из супругов. При необходимости разрешено принимать в хозяйство граждан, не состоящих в родстве с главой фермерского хозяйства, но таких работников не может быть больше пяти. Фермерское хозяйство - форма индивидуального предпринимательства. Деятельность фермера осуществляется без образования юридического лица*.

Предпринимателем признается с момента государственной регистрации. Имущество хозяйства принадлежит всем его членам на правах совместной собственности, если договором не установлен иной порядок.

**Вторым видом предпринимательства является**   
**Коммерческое предпринимательство**характеризуется операциями и сделками по купле-продаже товаров и услуг. В современной России оно является едва ли не самым распространенным видом предпринимательства. В этой сфере заняты многочисленные малые предприятия и подавляющее большинство частных предпринимателей. Эта деятельность очень мобильна, быстро приспосабливается к потребностям, поскольку связана с конкретными запросами населения..

Коммерческо-торговое предпринимательство характеризуется относительно высокой степенью риска. Важную роль играют коммерческие сделки-соглашения на поставку товаров (напрямую или через посредников),

Как известно, **торговлю подразделяют по целям и характеру операций на внутреннюю и внешнюю (экспорт-импорт); оптовую и розничную**; отраслевую; товаров длительного пользования и пр.

На о**птовых** ярмарках покупатели совершают закупку товаров на основе представленных образцов, описаний, каталогов большими партиями по цене, установленной в результате спроса и предложения.

Для **розничной торговли** характерно разнообразие форм и методов ее организации.. Это концентрация торгового капитала в крупных универсальных специализированных магазинах, торговых комплексах и торговых домах. С другой стороны, - массовая мелкая торговля в ларьках, палатках, павильонах, на городских рынках.

**Третьим видом предпринимательства является финансовое**. Это специализированная область предпринимательской деятельности, характерной особенностью которой является то, что предметом купли-продажи выступают ценные бумаги (акции, облигации и другое), валютные ценности и национальные деньги.

Основным полем деятельности финансового предпринимательства являются коммерческие банки и фондовые биржи.

**Коммерческий банк** — это финансово-кредитное учреждение кредитующее на платной основе преимущественно коммерческие организации, осуществляющее прием денежных вкладов (депозитов) и другие расчетные операции по поручению клиентов.

Источником доходов банка является разница между процентными ставками депозитных (привлеченных) и ссудных средств.

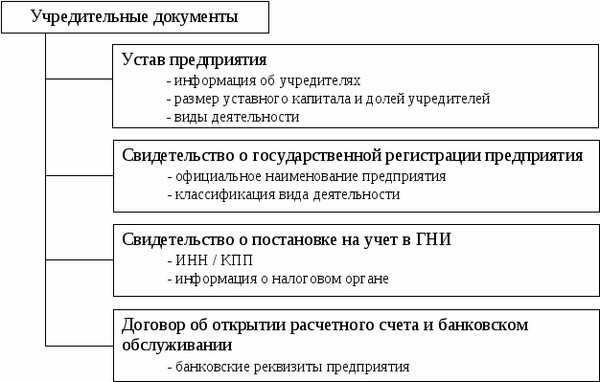
**Вопросы**

1.Перечислите три вида предпринимательской деятельности и дайте их основную характеристику.

2. Что такое инновационное предпринимательство ?

**лекция 2**

Учредительные документы. Государственная регистрация предприятий.



**Регистрация** — **это в законодательном порядке установленная процедура легализации деятельности субъектов хозяйствования**. Государственной регистрации **подлежат все вновь создаваемые (реорганизованные) субъекты хозяйствования, а также изменения и дополнения, вносимые в учредительные документы действующих коммерческих и некоммерческих организаций.**

Деятельность юридических лиц, осуществляемая без государственной регистрации, запрещается и признается незаконной.

**Регистрация субъектов хозяйствования** производится по месту их **нахождения после утверждения фирменного названия на основании документов, представляемых учредителями.**

Для государственной регистрации коммерческих и некоммерческих организаций учредители **представляют в регистрирующий орган**:

· заявление, оформленное в установленном порядке; · копию решения о создании юридического лица; · учредительные документы;

· документы, подтверждающие формирование уставного фонда;

· документы, содержащие сведения о собственниках имущества; · справку налогового органа о предоставлении декларации о доходах и имуществе; · гарантийное письмо или другой документ, подтверждающий право на размещение юридического лица по месту нахождения;

· платежный документ, подтверждающий внесение платы за государственную регистрацию, и др.

В случае отказа от регистрации **заявителю возвращается 50% от внесенной суммы. Срок государственной регистрации субъектов хозяйствования — один месяц со дня подачи всех необходимых документов**.

До принятия решения о регистрации уполномоченный орган проверяет достоверность представленных данных и имеет право запрашивать дополнительные сведения о собственниках имущества (учредителях, участниках) регистрируемых предприятий

**Существуют законодательно установленные основания для отказа в государственной регистрации субъекта хозяйствования:**

· расположение юридического лица в жилом помещении без соответствующего решения исполнительного комитета;

· нарушение установленного порядка создания предприятия;

· несоответствие учредительных документов требованиям законодательства;

· непредставление полного перечня документов и др.

Отказ в государственной регистрации может быть обжалован в судебном порядке.

При принятии решения о государственной регистрации субъекта хозяйствования сведения о нем вносятся **в Единый государственный регистр и выдается свидетельство о регистрации.**

**Вопросы**

1. Перечислите Учредительные документы .необходимые для государственная регистрация предприятий

2. Что такое Государственной регистрация и какие предприятия должны проходить Государственную регистрацию?

**лекция 3**

**Маркетинг и логистика в предпринимательской деятельности**.

Логистика и маркетинг взаимосвязаны и взаимозависимы, но при этом имеют различия.

Маркетинг — более широкое понятие, т.е. обширная по своему спектру деятельность в сфере рынка товаров, услуг, ценных бумаг, осуществляемая в целях стимулирования сбыта товаров, развития и ускорения обмена для лучшего удовлетворения потребителей и получения прибыли. Он призван приспособить производство к требованиям рынка и потребителя. Маркетинг — это также изучение конъюнктуры рынка, реклама и продажа, движение продукции к потребителю. Логистика — часть данного процесса, непосредственно связанная со складированием, движением и сбытом продукции.

Логистика, как и маркетинг, — это научное управление высокоразвитой рыночной экономикой, где предложение преобладает над платежеспособным спросом.

Система логистики взаимодействует со многими управленческими функциями. Требования маркетинга непосредственно воздействуют на затратные показатели логистики в бизнесе.

Маркетинг определяет предметно-ассортиментную специализацию производства, а чем больше ассортимент выпускаемой продукции, тем сложнее проблемы логистики в области обеспечения производства, обработки заказов, управления запасами, транспортировки. Внедрение в производство нового вида продукции обычно ведет к увеличению издержек физического распределения.

Представляет интерес сравнение ассортиментной политики американских и японских компаний. Японские производители выпускают огран Западные экономисты выделяют три ступени логистики.

Фирмы, находящиеся организационно на первой ступени, централизуют транспортировку, внутри- и межфирменные перевозки, управление готовой продукцией, планирование и контроль логистики.

На второй ступени, помимо вышеуказанных функций, централизованно обслуживаются потребители, обрабатываются заказы, ведется обратная транспортировка.

На третьей ступени к перечисленному добавляются прогнозирование сбыта, планирование производства, проведение международной логистики.

Логистика широко применяется в США. Она рассматривается в высших эшелонах управления корпорациями как эффективный мотивированный подход к управлению с целью снижения издержек производства и служит основой экономической стратегии фирм, когда процесс логистики используется как орудие в конкурентной борьбе, и оценивается как управленческая логика для реализации планирования, размещения и контроля над финансовыми и людскими ресурсами. Такой подход позволяет обеспечить тесную координацию логистического обеспечения рынка и производственной стратегии. Если эта координация достигается, то результатом ее становятся: нужный ассортимент запасов в необходимом месте и в необходимое время, согласованность внешнего и внутреннего транспорта, синхронность работы складского хозяйства с транспортом.

Основой для анализа системы логистики является концепция общих издержек. Все элементы системы — складское хозяйство, запасы, транспорт, обработка заказа и прочее — зависят друг от друга. Попытки минимизировать издержки какого-либо отдельного вида деятельности могут привести к повышению общей стоимости системы логистики.

Если раньше за критерий эффективности принимался минимум затрат в каждом из звеньев, то сейчас используется критерий минимума суммы указанных затрат, базирующихся на оптимальном значении каждого из слагаемых.

**лекция 4**

Классификация предпринимательских рисков.

При планировании риска необходимо различать такие понятия, как затраты ресурсов, убытки и потери. Хозяйственная деятельность предприятия всегда связана с затратами ресурсов, тогда как убытки и потери имеют место при неблагоприятном стечении обстоятельств, просчетах в планировании и представляют собой дополнительные затраты сверх запланированных. Если потери можно заранее предвидеть и предусмотреть в плане, то они должны рассматриваться как неизбежные расходы и включаться в затраты.

Поэтому планирование риска представляет собой прогнозную оценку возможных потерь ресурсов при наступлении неблагоприятных обстоятельств и отклонений от намеченной стратегии, а также упущенной выгоды при осуществлении хозяйственных операций. При этом необходимо количественно оценить прогнозные величины потерь.

Потери, связанные с риском, могут быть:

- материальные,

- трудовые,

- финансовые,

- времени,

- прочие.

Данные виды потерь могут возникать во всех сферах хозяйственной деятельности: производственной, финансовой, коммерческой и т.п. Зная вероятные потери каждого отдельного вида ресурсов при планировании стратегии развития предприятия, можно оценить суммарный риск, связанный с выбранным вариантом стратегии. При этом следует иметь в виду, что если тот или иной элемент стратегии оказывает двойное «влияние на результаты производственно-хозяйственной деятельности, то есть приводит к перерасходу и экономии ресурсов, то при оценке суммарного риска надо учитывать как экономию, так и перерасход.

Материальные потери представляют собой непредусмотренные планом дополнительные затраты сырья, материалов, топлива, энергии, оборудования и прочего имущества. Оценка этих потерь при планировании стратегии производится как в натуральных, так и в стоимостных показателях.

Трудовые потери проявляются в незапланированных затратах рабочего времени и могут выражаться в натуральных и стоимостных показателях. Например, непредусмотренные внутрисменные простои рабочих могут быть оценены в человеко-часах, а также суммой доплат, выплаченной рабочим за время простоя. Кроме этого, необходимо оценить объем продукции, который предприятие не выпустило в связи с остановкой производства.

Финансовые потери могут иметь форму прямого денежного ущерба, нанесенного предприятию непредвиденными обстоятельствами, например, штрафы, пени, неустойки, невозврат дебиторской задолженности, уменьшение объемов реализации вследствие снижения цен на продукцию предприятия, неполучение дивидендов на акции, принадлежащие предприятию, и т.д.

К другой группе финансовых потерь относится обесценение финансовых ресурсов, например амортизационных и оборотных средств вследствие инфляции, запаздывания платежей, замораживания счетов и т.п.

Потери времени связаны с темпами реализации стратегии, когда процесс производственно-хозяйственной деятельности осуществляется медленнее, чем было предусмотрено в плане. Такие потери выражаются, во-первых, в омертвлении ресурсов; во-вторых, в запаздывании поступления финансовых результатов (денежных потоков). Их оценка производится с помощью дисконтирования. Особую группу потерь, которую на практике оценить достаточно сложно, составляют потери, связанные с нанесением ущерба престижу предприятия, морально-психологического ущерба его работникам, ущерба окружающей среде и т.д.

Полностью избежать риска в хозяйственной деятельности невозможно, но, зная, где и при каких обстоятельствах он может возникнуть, менеджерский персонал Может его предотвратить, снизить угрозу потерь, уменьшая действие неблагоприятных факторов. Поэтому важно знать, где могут возникнуть те или иные потери.

В сфере производства потери могут выражаться в снижении планируемых объемов производства и реализации продукции вследствие уменьшения производительности труда, простоев оборудования, потерь рабочего времени, низкого качества продукции, и других причин. Другим источником потерь является перерасход материалов, сырья, топлива, энергии и прочих материальных факторов производства из-за сбоев в производственном процессе. Большие потенциальные потери кроются в возможном снижении цен, по которым планируется реализовать продукцию, росте издержек, обусловленном увеличением транспортных расходов, торговых наценок, накладных расходов и прочих факторов. Определенную опасность представляют налоги и платежи во внебюджетные фонды, если их ставки повышаются в процессе реализации плана.

Следует подчеркнуть, что среди всех рассмотренных факторов наибольшему риску в рыночной экономике подвержены цены. Поэтому планирование цены на реализуемую продукцию, услуги, как правило, образует значительную долю хозяйственного риска. Этот риск накладывается на риск в определении цены на потребляемые в процессе производства ресурсы, что вызывает еще больший риск. Специалисты утверждают, что ошибка в цене на реализуемую предприятием продукцию или услуги всего на 1% ведет к потерям, составляющим не менее чем 1% выручки от реализации, а при эластичности рыночного спроса эти потери могут возрасти до 2-3 %. При рентабельности продукции, равной 10-12%, всего 1% ошибки в цене может сократить прибыль на 5-10%. Аналогичные потери возникают при планировании цен на сырье, материалы, полуфабрикаты и прочие исходные ресурсы.

Такое доминирующее положение цены при оценке риска объясняется тем, что изменение цен влияет не только на изменение стоимостных показателей реализации, но и на спрос, предложение, то есть на изменение объемных показателей реализации в зависимости от их эластичности от цены. Кроме того, в условиях инфляции, динамичности спроса и предложения, цен на продукцию и исходные ресурсы прогнозировать цену даже на краткосрочный период весьма сложно. В этих условиях ошибка в цене в размере ±5 % не является чем-то необычным. Из этих примеров видно, в какой мере планирование цен связано с риском.

Различные виды потерь при планировании производственно-хозяйственной деятельности оцениваются по-разному. Разработка и реализация стратегии предприятия связаны со многими потерями и неиспользованными возможностями. Однако при планировании необходимо учитывать только случайные потери, которые по каким-либо причинам нельзя заранее учесть в планируемой стратегии. Такие потери должны носить вероятностный характер. Ущерб от нихопределяется как произведение вероятности их появления и абсолютного значения предполагаемого ущерба при наступлении неблагоприятных событий. В этой связи при анализе потерь важно их ранжировать, выделить наиболее весомые, наиболее вероятные, чтобы на основе проведенного анализа сделать прогноз их появления в планируемом периоде.

Самым важным инструментом при анализе потерь является знание причин их возникновения. В зависимости от причин риски могут быть классифицированы.

**Выделяют следующие группы рисков.**

1. Внешние риски.

1.1. Непредсказуемые внешние риски:

- меры государственного воздействия в сферах налогообложения, ценообразования, землепользования, финансово-кредитной, охраны окружающей среды и т.д.;

- природные катастрофы (землетрясения, наводнения, ураганы и прочие климатические катаклизмы);

- уголовные и экономические преступления (терроризм, саботаж, рэкет);

- внешние эффекты: экологические (аварии), социальные (забастовки), экономические (банкротство партнеров, клиентов, срыв поставок), политические (запрет на деятельность и т.д.);

1.2. Предсказуемые внешние риски:

- рыночный риск (изменение цен, валютных курсов, требований потребителей, конъюнктуры, конкуренция, инфляция, потеря позиции на рынке);

- операционный риск (нарушение правил эксплуатации и техники безопасности, отступление от целей проекта, невозможность поддержания рабочего состояния машин, оборудования, сооружений и т.д.);

2. Внутренние риски.

2.1. Внутренние организационные риски:

- срывы работ из-за недостатка рабочей силы, материалов, задержки поставок, неудовлетворительных условий, изменения ранее согласованных требований и появления дополнительных требований со стороны заказчиков и партнеров, ошибок в планировании и проектировании, неудовлетворительного оперативного управления процессом реализации стратегий и т.п.;

- перерасход средств вследствие срыва планов работ, неэффективной стратегии снабжения и сбыта, низкой квалификации персонала, ошибок в составлении смет и бюджетов, предъявления претензий со стороны партнеров, поставщиков и потребителей.

2.2. Внутренние технические риски:

- изменение технологии выполнения работ, ошибки в проектной документации, поломки техники, низкое качество поставляемых материалов, сырья, комплектующих изделий и т.д.

3. Прочие риски:

- правовые (возникающие в связи с приобретением лицензий, патентов, авторских прав, торговых марок, защитой информации с помощью данных методов);

- транспортные и таможенные инциденты;

- риски, связанные со здоровьем людей (телесные повреждения, смертельные травмы);

- повреждение имущества при демонтаже и передислокации и т.д.

Знание причин и механизмов действия рисков позволяет найти эффективные средства их предотвращения и снижения.

Риск - случайная категория, поэтому наиболее обоснованно с научных позиций характеризовать его как вероятность возникновения определенного уровня потерь.

**вопросы**

1.Дайте характеристику внешних и внутренних рисков предприятия 2.Перечислите разновидности потерь, связанных с риском,и дайте их характеристику.

**лекция 5**

Процесс управления персоналом в предпринимательской фирме

Важнейшие этапы процесса управления персоналом предпринимательской фирмы рассмотрим исходя из функций службы управления персоналом:

1) подбора и отбора персонала;

2) адаптации персонала;

3) профессиональной подготовки кадров и повышения квалификации;

4) оценки персонала фирмы.

1. *Процесс подбора ц отбора персонала* состоит из нескольких стадий — детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на занятие свободной вакансии, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу.

Формализация требований к кандидатам — обязательное условие серьезного отбора. Наиболее распространенной формой такой формализации является подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные требования и функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. На фирмах должностная инструкция подготавливается управлением персонала совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность.

Определив требования к кандидату, служба управления персоналом может приступить к привлечению кандидатов, т.е. подбору персонала.

Для привлечения кандидатов можно использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки:

- поиск внутри фирмы;

- подбор с помощью сотрудников;

- самопроявившиеся кандидаты;

- объявления в средствах массовой информации —на телевидении, радио, в прессе; .

- выезд в институты и другие учебные заведения;

- государственные агентства занятости;

- частные агентства по подбору персонала;

- Интернет.

Управление персоналом фирмы должно владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

Подбор кандидатов является основой следующей, наиболее важной стадии — *отбора будущих сотрудников фирмы.* Стадия отбора предполагает:

- первичное знакомство с претендентами (собеседование);

- сбор и обработку информации о них по определенной системе;

- оценку качеств и составление достоверных «портретов»;

- сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности;

- сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;

- назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора.

Порядок и правила отбора и найма персонала целесообразно иметь в письменном виде.

На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа.

Первичное выявление осуществляется с анализом документов (анкет, резюме, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик, характеристик, рекомендаций) и определением их соответствия требованиям фирмы к будущим сотрудникам.

В результате делается вывод о целесообразности личной встречи с претендентом. Приглашение на нее может быть предварительно сделано по телефону, но желательно подтвердить его письменно.

Перед собеседованием, происходящим в рамках такой встречи, стоят следующие основные задачи:

- предварительное определение компетенциии личных качеств претендента, его заинтересованности в работе;

- информирование его о фирме и преимуществах работы в ней, содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках;

- выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, областиихразличия и совпадения, возможности нахождения согласия;

- предоставление претенденту возможности в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу.

Результаты ознакомительного собеседования обычно позволяют отсеять сразу же до 80—90% кандидатов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств, чтобы установить их пригодность для выполнения должностных обязанностей.

Довольно надежным способом проверки претендентов является тестирование, с помощью которого проводят как отбор лучших кандидатов, так и отсев слабых. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, зрительную память, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности.

Но окончательный выбор делается с помощью менее формализованных методов, так как тесты не всегда выявляют позитивные качества людей и, как показывают исследования, не всегда достоверны (надежность общих тестов составляет менее 50%). Кроме того, использование тестов связано с высокими издержками.

На завершающем этапе отбора проводится собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них. Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2—3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами.

При согласии сторон заключается трудовой договор и оформляется назначение на должность.

2. После зачисления на фирму нового работника вводят в должность, что представляет собой совокупность процедур, имеющих цель сократить период адаптации в коллективе.

Если фирма крупная и вновь принятых много, то введение в должность может быть не только индивидуальным, но и коллективным. Обычно оно происходит с помощью специального курса ориентации, организация которого лежит на службе управления персоналом. В процессе общей ориентации, осуществляемой службой управления персоналом, происходит ознакомление новичка с фирмой, ее политикой, условиями труда, с отношениями с профсоюзами, с решением бытовых проблем, охраной труда и техникой безопасности и т.д.

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель представляет нового сотрудника коллективу (рассказывает биографию, отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе. В результате каждый новичок узнает общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и т.д.

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное — *адаптация работы к человеку:* организация рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики; гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени; построение структуры фирмы (подразделения) и распределение трудовых функций и конкретных заданий исходя из личных особенностей и способностей работников; индивидуализация системы стимулирования.

3. Одной из основных функций системы управления персоналом является *профессиональная подготовка и повышение квалификации* работников фирмы. Существует несколько видов обучения:

- без отрыва от производства в специализированных учреждениях;

- с отрывом от производства в специализированных учреждениях;

- через экстернат с аттестацией в специализированных учреждениях;

- самообразование без аттестации;

- на рабочем месте.

Процесс внутрипроизводственного обучения относится к непосредственным задачам линейного руководства и входит в стратегию развития потенциала кадров, что требует создания эффективной системы подготовки персонала. Для каждой категории работников необходимо разработать собственную программу подготовки.

Среди значительного многообразия методов и приемов обучения целесообразно выделить следующие:

- рабочие инструкции — для работ, не требующих специального или длительного обучения;

- переходное обучение — на курсах с использованием тренажеров;

- имитацию — аналогию или воспроизведение реальной системы, если обучение сопряжено с опасностью или отличается большой сложностью (например, подготовка летчиков);

- ролевые игры;

- обучение претендентов для расширения кругозора и улучшения мыслительного процесса;

- фильмы и телепередачи;

- лекции;

- дискуссии;

- ротацию — временное использование кадров на других постах (важна для обучения менеджеров);

- использование персонала, особенно менеджеров, для работы в других отраслях промышленности;

- дистанционное обучение.

Служба по управлению персоналом должна решить, какой из методов обучения наиболее приемлем для той или иной категории работников или отдельного работника. Руководители служб по управлению персоналом обязательно должны оценивать результаты обучения.

Сущность *повышения квалификации* состоит в расширении и углублении теоретических и практических знаний по той же профессии или специальности. Потребность в повышении квалификации — закономерный и объективный процесс, связанный с развитием производительных сил. Квалификационный уровень работника должен соответствовать или даже быть выше требований, предъявляемых производством.

К основным формам повышения квалификации относятся производственно-технические курсы, школы по изучению передовых методов труда, курсы по овладению вторыми и совмещаемыми профессиями и специальностями, курсы целевого назначения на фирмах, институты и факультеты повышения квалификации инженерно-технических работников и др.

4. *Оценка персонала* на фирме представляет собой традиционную аттестацию, проходящую в несколько этапов (рисунок 9).

|  |
| --- |
|  |

В соответствии с принятой в России практикой аттестация должна проводиться периодически не реже раза в 3—5 лет. Периодическая оценка сотрудников побуждает руководителей к более интенсивному критическому рассмотрению их потенциальных возможностей.

Подготовка к проведению аттестации организуется службой управления персонала при участии профсоюзной организации (если такая имеется). Она включает: подготовку необходимых документов на аттестуемых; выработку графиков проведения аттестации; определение состава аттестационных комиссий и их подготовка; подготовка сотрудников, т.е. разъяснение целей и порядка проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до начала ее проведения его непосредственным руководителем подготавливается представление, содержащее всестороннюю оценку: соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и размеру оплаты его труда; профессиональной компетентности; отношения к работе; выполнения должностных обязанностей; показателей результатов работы за прошедший период.

Аттестуемый работник должен быть заранее, не позднее чем за две недели до аттестации, ознакомлен с представленными материалами.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации составы аттестационных комиссий утверждаются руководителем фирмы и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее чем за две недели до начала аттестации.

В состав аттестационных комиссий включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций. Председателем аттестационной комиссии, как правило, назначается заместитель директора фирмы.

Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого.

Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который подписывается председателем и членами аттестационной комиссии.

Аттестационный лист и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

Аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего.

**Вопросы**

1. Какова роль службы управления персоналом в управлении современной фирмы?
2. Какой может быть структура этой службы?
3. Опишите процесс подбора работников?
4. Какие источники набора персонала наиболее эффективны?
5. Как на практике реализована взаимосвязь подбора и оценки персонала?
6. Каков порядок проведения аттестации персонала?