

Учреждение образования  
«Брестский государственный технический университет»  
Факультет экономический  
Кафедра менеджмента

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

  
И.М. Гарчук

« 20 » 12 2023 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

  
В.В. Зазерская

« 20 » 12 2023 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ  
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННО-  
КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

для специальности (направления специальности)  
1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса»

Составители: заведующий кафедрой, к.э.н. Гарчук И.М., старший преподаватель, м.э.н. Будурян Т.А.

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета университета 21.12.2023 г., протокол № 2.

рез. N УМК 23/24-07

## **ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ В КОМПЛЕКСЕ**

Учебно-методический комплекс содержит:

### **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

#### **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

1.1 Конспект лекций по дисциплине «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий»

#### **2 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

2.1 Материалы для практических занятий

#### **3 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

3.1 Тесты для самоконтроля знаний

3.2 Вопросы к зачету

#### **4 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

4.1 Учебная программа дисциплины «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий»

**Пояснительная записка**  
**к электронному учебно-методическому комплексу по учебной**  
**дисциплине «Управление персоналом в сфере информационно-**  
**коммуникационных технологий»**  
**для специальности 1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса»**

*Актуальность изучения дисциплины.* В настоящее время экономические условия изменили тенденции управления человеческими ресурсами. Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость и ресурсоемкость, приоритет вопросов качества продукции, изменили требования к основным характеристикам персонала в сфере информатизации, повысили роль творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Человек нужен организации для достижения ее целей, следовательно, он становится целью менеджмента персонала. Поэтому организация должна создавать все условия для эффективного труда работника.

Актуальность изучения дисциплины обусловлена возрастающей ролью человеческих ресурсов в достаточно молодой области информационных технологий. От того, насколько эффективно построена система управления человеческими ресурсами, особенно система мотивации персонала, подбора кадров, зависит высокая эффективность трудовой деятельности, а это напрямую влияет на показатели прибыльности, доходности и рентабельности организации.

Дисциплина «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий» рассчитана на студентов, специализирующихся в сфере электронного бизнеса. Дисциплина посвящена особенностям технологий, повышающих эффективность управления персоналом организации, слаженность группового взаимодействия и командной работы в рамках компетенций руководителя проекта. Рассматриваются базовые модели управления персоналом и практические навыки управления подразделением и проектной командой, а также даются навыки анализа функций управления персоналом в организации. Знания по управлению персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий являются составной частью всего комплекса знаний, формирующих менеджера, высокоразвитую личность, способную ориентироваться в сложных реалиях современного бизнеса и деятельности организаций, умеющую творчески подходить к выработке управленческих решений и обладающую методологией их выполнения в избранной сфере профессиональной деятельности.

*Цель и задача дисциплины*

Целью курса «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий» является формирование у студентов организационно-управленческого мышления, способности к решению задач

управления персоналом подразделений организации, умения оценивать качество и эффективность использования трудовых ресурсов.

Основные задачи изучения дисциплины:

- определить основные понятия и категории теории управления, психологических и правовых основ работы с персоналом в организации;
- изучить закономерности поведения людей в организации;
- изучить способы применения технологий управления персоналом для развития организаций различной формы собственности.

*Краткое описание учебно-методического комплекса*

Электронный учебно-методический комплекс предназначен для студентов специальности 1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса» дневной формы обучения.

ЭУМК разработан в соответствии со следующими документами:

1. Требованиями кодекса Республики Беларусь «Об образовании» от 13.01.2011 г. № 243-3.
2. Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь №167 от 26.07.2011 г.
3. Учебной программой по дисциплине «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий», утвержденной 28.06.2021, регистрационный номер № УД-21-1-146.

*Цели ЭУМК:*

- обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения;
- организация эффективной самостоятельной работы студентов.

Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному стандарту высшего образования специальности 1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса» дневной формы обучения, а также учебно-программной документации образовательных программ высшего образования. Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в электронном виде.

*Структура учебно-методического комплекса по дисциплине «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий»:*

***Теоретический раздел ЭУМК представлен*** конспектом лекций, содержащим перечень тем и изучаемых вопросов, таблицы, рисунки по соответствующей тематике.

***Практический раздел ЭУМК содержит:***

- план занятий, содержащий информацию о наименовании и содержании занятий, а также форме проведения;
- методические материалы к практическим занятиям, выполнение которых предусматривает аудиторную работу по решению задач, выполнение индивидуальных заданий.

**Раздел контроля знаний ЭУМК содержит** перечень тестов для самоконтроля знаний студентами, вопросы к зачету.

**Вспомогательный раздел ЭУМК** включает учебную программу по дисциплине «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий».

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**  
**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
**«Управление персоналом в сфере**  
**информационно-коммуникационных технологий»**

**Оглавление**

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ. ....	7
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК НАУКА И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА .....	7
ТЕМА 2 СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	12
ТЕМА 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	17
ТЕМА 4. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ .....	22
ТЕМА 5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	28
ТЕМА 6. КАДРОВАЯ СЛУЖБА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	36
ТЕМА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА .....	43
ТЕМА 8. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ .....	52
ТЕМА 9. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА .....	69
ТЕМА 10. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	73
ТЕМА 11. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА .....	81
ТЕМА 12. КАРЬЕРА И КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА .....	85
ТЕМА 13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕСОНАЛОМ .....	90
ТЕМА 14 РЕГЛАМЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕСОНАОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	100
ТЕМА 15 ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ .....	105

## ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК НАУКА И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

1.1 Актуализация проблемы управления персоналом.

1.2 Управление персоналом в системе современных наук.

1.3 Понятие управления персоналом, предмет, объект и субъект управления персоналом

### *1.1. Актуализация проблемы управления персоналом*

По мере развития и усложнения рыночных отношений и усиления конкуренции все большее число руководителей отечественных компаний начинает разделять тезис о том, что именно эффективное управление персоналом обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество в современной экономике.

Приобретая ресурсы, организация производительно использует их – перерабатывает хлопок в ткань, изготавливает на станках детали, обучает и отправляет на линию шоферов автобусов. Чтобы этот процесс был эффективным, организация должна обеспечить оптимальное соотношение используемых ресурсов с точки зрения их количества, способа, места, времени и продолжительности их взаимодействия, или другими словами управлять ресурсами. Управление ресурсами лежит в основе управления организацией.

Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления. *Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:*

- люди наделены интеллектом и благодаря нему реагируют на внешнее воздействие не механически, а эмоционально, осмысленно;
- люди способны к постоянному совершенствованию и развитию;
- отношения человека с организацией могут носить долговременный характер, поскольку его трудовая жизнь в современном обществе продолжается 30-50 лет;
- в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи в реализации этих целей.

*Важнейшая цель управления персоналом – использование личностного потенциала каждого работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли активного субъекта производственной деятельности.*

*Личностный потенциал работника имеет сложное строение: квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность); психологический*

потенциал (работоспособность); образовательный потенциал (интеллектуальные, познавательные способности); творческий потенциал (креативные способности); коммуникативный потенциал (способности к сотрудничеству, коллективной организации, взаимодействию); нравственный потенциал (ценности, мотивация).

В организации работы с кадрами программной целью должно стать овладение механизмом управления трудовой деятельностью человека в строгом соответствии с принципами эффективного использования личностного потенциала работника.

*Принципы эффективного использования личностного потенциала человека* реализуются по трем главным направлениям:

1. Создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала работника.

2. Обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников организации на достижение стоящих перед ней целей.

3. Постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся в соответствии с долговременными задачами развития производства. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т.е. насколько успешно достигаются эти цели. Это утверждение является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом.

*Задачей управления человеческими ресурсами* является формирование производственного поведения сотрудников, обеспечивающего достижение организационных целей. *Желаемое производственное поведение* определяется двумя основными факторами – желанием (мотивацией) и способностью сотрудника выполнять требуемые функции.

Механизм человеческой мотивации очень сложен, поэтому на желание сотрудника выполнять необходимые производственные функции оказывают влияние все методы управления персоналом. Это же справедливо и в отношении способности сотрудника. Поэтому целостность системы управления персоналом является важнейшим условием ее эффективного функционирования. Организация может усилить целостность системы управления персоналом за счет:

- четкого определения собственных целей и их разъяснения всем своим сотрудникам;

- детального моделирования «идеального» производственного поведения для всех должностей (сотрудников) организации;

- координации в работе подразделений службы человеческих ресурсов;

- постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом.

Сегодня ситуация с кадрами на ряде предприятий имеет следующие характеристики:



- равнодушие и недостаточная идентификация работника с предприятием, на котором он работает, с выполняемым заданием порождает феномен «внутреннего увольнения», т. е. человек не меняет место работы или сферу деятельности, а становится разочарованным инфантильным пессимистом, не заинтересованным в производительном труде;

- наличие высокой степени бюрократизма в организации создает недоверие между руководством и исполнителями, снижает уровень творчества, что негативно сказывается на конечном результате;

- недостаточная ориентация на достижение целей предприятия, отсутствие и немотивирование у большей части работников предпринимательского мышления; это порождает эгоизм и эгоцентризм в их поведении, что ведет к снижению эффективности коллективного труда и не способствует сплочению коллектива;

- на предприятиях не создаются условия для проявления творческих способностей работников, ограничиваются их свободы действий; это побуждает их проявлять свои способности в других местах, там, где их знания и опыт оцениваются адекватно их усилиям, т. е. вне предприятия в свободное от основной работы время, а иногда и в теневой экономике.

Характерно, что причиной перечисленных выше недостатков является не ограниченные способности работников, а практическое отсутствие на предприятиях целостной системы управления персоналом, построенной на современной качественной основе.

Факторы, влияющие на возрастание роли науки управления персоналом:

- быстрое изменение внешней среды, предъявляющей высокие и нетрадиционные требования к работникам;

- динамика внешней среды и требования к персоналу

- возрастание требований к качеству производимых изделий и оказываемых услуг;

- изменение ценностных ориентаций людей в трудовой деятельности, что требует направленности мотивационного механизма организации на повышение качества жизни сотрудников;

- все очевиднее становится ограниченность технократических подходов к управлению ресурсами организации;

- усложнение и дифференциация экономической деятельности, ее резко возросшая интеллектуализация в условиях быстро увеличивающегося объема рассеянной информации.

## *1.2. Управление персоналом в системе современных наук*

Основные направления управления персоналом как науки:

1. Управление персоналом с теоретической ориентацией фокусирует внимание на теоретических научных целях. Это изучение причин, факторов, специфики, эволюции различных аспектов работы с людьми. Исследование с позиций теории с привлечением смежных дисциплин – психологии, теории организации, истории и т.п.

2. Управление персоналом как технология с ориентацией на прагматическую научную цель. Это разработка рекомендаций для практического преобразования теоретических исследований.

3. Управление персоналом как прикладная наука. Здесь в основе прагматические цели, теория служит основой для квалифицированной разработки рекомендаций.

Теория управления персоналом может строиться различными способами: с помощью дедукции – переход от общего к частному, или посредством формулировки общих положений; посредством индукции – восхождения от наблюдения и описания явления, которое имеет место в действительности, к понятиям и суждениям, от отдельного, особенного – к общему. Важно учитывать, что теория управления персоналом предполагает определенную пространственно-временную область действия, где пространственное ограничение обусловлено неодинаковыми в разных странах нормами и социо-культурной средой, а также стадий интернационализации бизнеса.

Управление персоналом занимает важное место в системе современных наук:

- историческая наука отслеживает формирование факторов управления персоналом с учетом ретроспективы их появления;
- экономическая теория трактует факторы как результат эволюции производственных отношений;
- социология и психология ставит индивида как «суммарное выражение» физической силы, интеллекта и поведения кандидатов на найм, занятых в организации работников и работодателей;
- политология – с позиций органов государственной власти и государственного управления, отражающих общественный строй;
- юриспруденция – с позиций законов о регламентации деятельности; наука о народонаселении изучает демографические факторы, определяющие кадровую политику, возрастной и гендерный состав занятых, их движение.

### *1.3. Понятие управления персоналом, предмет, объект и субъект управления персоналом*

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

Субъект управления персоналом – группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководителей всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным

Персонал является важнейшим ресурсом организации, обеспечивающим ей устойчивое положение и развитие. При этом как ресурс «персонал предприятия» имеет следующие особенности:

- персонал активен;
- в управлении персоналом в той или иной мере участвуют как все руководители предприятия, так и специалисты кадровых служб. Это может создавать определенные противоречия между желаниями руководителей, которые обусловлены потребностями производства, и рекомендациями специалистов, обусловленными научными положениями и результатами исследований.

Эти особенности определяют высокий уровень сложности кадровой работы, ошибки в которой приводят к разнообразным проблемам организации, важнейшими из которых являются:

- ухудшение состояние здоровья сотрудников;
- снижение производительности труда;
- увольнение наиболее квалифицированных работников;
- низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала;
- неудовлетворительный морально-психологический климат в организации;
- низкая инициативность работников при решении производственных проблем;
- конфронтация между администрацией и персоналом.

В теории и практике менеджмента использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. В принципе эти понятия обозначают один и тот же объект. Использование разных наименований определяется тем аспектом восприятия, той точкой зрения на объект, которые имели исследователи этой проблемы. Одни авторы и школы используют термин «персонал», другие – «человеческие ресурсы». Для названия отделов (подразделений), термин «персонал» чаще используют небольшие фирмы. Термин «человеческие ресурсы» предпочитают использовать представители крупных организаций. Практики в области управления чаще используют понятие «человеческие ресурсы». Причиной использования разных понятий может выступать и характер деятельности по управлению персоналом. Стратегический аспект этой деятельности более связан с понятием человеческих ресурсов. В рамках этого аспекта осуществляется планирование человеческих ресурсов, развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации, планирование затрат на персонал, т.е. решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач. Оперативная деятельность, решение повседневных проблем, требующих административного вмешательства, имеет большую связь с термином «управление персоналом». Это подбор и расстановка кадров, управление трудовой мотивацией, контроль за состоянием техники безопасности.

Управление персоналом носит межфункциональный характер, т.к. присутствует внутри каждой специальной функции управления. Управление персоналом – это целенаправленное комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения условий для творческого, инициативного, сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата.

## **ТЕМА 2 СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

2.1 Эволюция управления персоналом. Этапы эволюции управления трудом: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный.

2.2 Современные подходы к управлению персоналом. Management by exception МВБ (управление методом исключения

2.3 Management by delegation - MBD (делегировании ответственности).

2.4 Management by objectives - MBO (согласовании целей).

### *2.1 Эволюция управления персоналом*

На рубеже 1900-х годов часть функций по управлению персоналом (в первую очередь наем и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал на своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимнтон пресс» создала отдел кадров.

1912 г. считается приблизительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном значении этого слова. В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы. Работники этих подразделений занимались налаживанием отношений между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные празднества. Они же ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 30-е годы работа отдела кадров была сориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятиях. В 30-40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов. В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 50-60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронновычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новыми отношениями к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. На предприятиях создавался бюрократический административный механизм. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом. Начинается применение коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдается отход от жесткого нормирования труда, начинается исчисление размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности предприятия в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностями развития научно-технического прогресса, усилилась отчужденность персонала в производстве. У части работников возник интерес к участию в управлении, начался процесс его демократизации. В середине 70-х годов широкий круг мыслящих руководителей убедился, что управление персоналом является важнейшим фактором повышения эффективности предприятия, а его значение быстро возрастает.

В 70-80-е годы кадровые службы, наряду с оперативным, начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов и их участие в формировании стратегического управления предприятия становится ключевым и необходимым. Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала коллектива. В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и управления при расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

## 2.2 *Управление с помощью исключений (МВЕ)*

Управление с помощью исключений (МВЕ) – это стиль управления бизнесом, который фокусируется на выявлении и обработке случаев, отклоняющихся от нормы, рекомендуемых в качестве наилучшей практики методом управления проектами. Управление с помощью исключений имеет как общее бизнес-приложение, так и приложение для бизнес-аналитики. Общие бизнес-исключения – это случаи, которые отклоняются от нормального поведения в бизнес-процессе и требуют особого подхода, как правило, с помощью вмешательства человека. Их причиной могут быть: отклонения в процессе, проблемы с инфраструктурой или подключением, внешние отклонения, некачественные бизнес-правила, искаженные данные и т.д.

Управление с помощью исключений представляет собой практику расследования, разрешения и обработки таких случаев с использованием квалифицированного персонала и программных средств. Хорошее управление может способствовать эффективности бизнес-процессов. Часто в таких случаях процесс называют управлением исключениями, поскольку исключительные случаи не являются единственной целью политики управления, а управление исключениями (в отличие от управления с помощью исключений) означает более умеренное применение процесса.

Управление с помощью исключений возлагает на сотрудников ответственность за самостоятельное принятие решений и выполнение своей работы или проектов. Он состоит из фокусировки и анализа статистически значимых аномалий в данных. Если возникает необычная ситуация или отклонение в зарегистрированных данных, которые могут вызвать трудности для бизнеса и не могут быть решены сотрудником на его уровне, сотрудник должен передать решение на следующий более высокий уровень. Например, если все продукты продаются в их ожидаемых объемах за квартал, за исключением одного конкретного продукта, который показывает низкие или высокие показатели по статистически значимой марже, менеджерам будут представлены только данные по этому продукту для дальнейшего расследования и выявления основной причины.

Управление с помощью исключений может привести к ошибкам и упущениям в бизнесе, неэффективным стратегиям, которые необходимо улучшить, изменениям в конкуренции и возможностям для бизнеса.

Управление с помощью исключений предназначено для снижения управленческой нагрузки и позволяет менеджерам более эффективно тратить свое время в тех областях, где это окажет наибольшее влияние.

## 2.3 *Делегировании ответственности (МВД)*

Management by delegation - МВД (делегирувании ответственности)

Менеджерам/управляющим делегируются четко разграниченные сферы задач. Здесь линейно передаются полномочия только тем, кому эта сфера

задач делегирована. С одной стороны, это позволяет освободить администрацию от рутинных обязанностей, с другой стороны, ускорить процесс принятия решений. Эта система в менеджменте была разработана Р. Хёном и получила название гарцбургской модели управления. Это типичная для Германии модель управления, направленная на руководство в единстве с сотрудниками. Однако здесь предусмотрено более 200 правил, обязательными из которых являются следующие:

- Решения принимаются не отдельными высшими или средними руководителями в должностной иерархии, а многими сотрудниками.

- Вместо отдельных поручений каждому сотруднику предоставляется четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения.

- Руководитель помимо своего круга обязанностей передает подчиненным часть собственной ответственности. То есть часть ее делегируется на места, в подразделения, занимающиеся данной проблемой.

- Принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием.

Следование этим принципам обязательно для всех.

#### *2.4 Management by objectives - MBO (согласовании целей).*

Наибольшую известность в международном, и прежде всего в американском, менеджменте получила модель МВО, в наибольшей степени опирающаяся на механизмы координации и согласований. Администрация и подчиненные совместно вырабатывают цели, которых руководитель должен достигнуть в пределах своего круга обязанностей. Таким образом, круг обязанностей каждого сотрудника и его ответственность ставятся в зависимость от результата, который от него ожидают.

В рамках оговоренного с начальником круга обязанностей сотрудник вправе самостоятельно принимать решения, каким путем он достигнет необходимого результата. Контролируется не то, какое решение принято, а сам результат. Степень достижения цели служит основной оценкой эффективности труда руководителя и установления уровня его оплаты (заработная плата, участие в прибыли). Одновременно администрация получает критерии для работы по продвижению руководителей по службе, повышения их квалификации, а с точки зрения планирования работы с персоналом она получает критерии для планирования занятия руководящих должностей. Предпосылкой для такой концепции управления может стать, с одной стороны, детальное планирование всех подцелей вплоть до низшего уровня управления, а с другой стороны, всеобъемлющий контроль результативности труда. Эта система разгружает руководителей – от высшего уровня до низшего, так как им уже не надо принимать решений о том, как осуществляется работа в различных областях деятельности предприятия, они лишь фиксируют, какой результат должен быть достигнут. Это способствует

повышению ответственности сотрудников и стимулирует их инициативу, особенно если совместно поставленные цели являются достижимыми.

Привлечение к участию в постановке целей усиливает мотивацию некоторых индивидов и повышает их производительность, однако, с другой стороны, в некоторых ситуациях такое участие неуместно и не всегда реально ведет к повышению производительности. Однако главная проблема состоит в том, что руководство не понимает и не хочет использовать все аспекты МВО. Например, оно не может или не хочет видоизменить систему оплаты и премирования труда, чтобы достижение целей вознаграждалось надлежащим образом. Предпосылки проблем на пути внедрения концепции МВО:

1) отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства. Для успеха программ МВО необходима полная поддержка высшего руководства;

2) искажение концепции. Программам МВО обычно оказывают сопротивление, если они используются в качестве «кнута» для усиления контроля над подчиненными;

3) трудности при постановке целей. Некоторые виды работ и областей деятельности трудно объективно оценить и количественно определить;

4) увеличение канцелярской работы. Руководители могут оказывать сопротивление реализации программы, потому что это увеличивает объем их канцелярской работы;

5) ужесточение дефицита времени. Чтобы использовать программу МВО, руководитель должен учиться устанавливать приоритеты и эффективно использовать время;

6) отсутствие соответствующей квалификации. У руководителей отсутствует необходимая квалификация для определения целей, планирования, обмена информацией и межличностных взаимодействий;

7) отсутствие индивидуальной мотивации. Вознаграждения в явной и скрытой формах должны быть достаточными для стимулирования людей к работе и справедливыми, что повсеместно нарушается;

8) слабая интеграция с другими системами. Этапы постановки целей и проверки результатов должны сочетаться с другими мерами, например прогнозированием, составлением бюджета и иными процессами.

9) недооценка коллективных руководящих органов (КРО). Очевидно, что объективная тенденция на укрупнение лидеров бизнеса, их капитализацию, справедливое применение стратегии вертикальной интеграции требует правильного формирования коллективных руководящих органов;

10) и наконец, недостаточное внимание российских менеджеров к осуществлению функции «координация».

При применении принципа МВО все уровни управления включаются в процесс формирования политики предприятия и все руководители участвуют в определении задач. Таким образом, МВО может способствовать



поддержанию партнерского сотрудничества на предприятии. Management by objectives рассматривает предприятие как социальное образование, основывающееся на принципах плюрализма, которое делает возможным ориентирование сотрудников на достижение совместных целей. Такое ориентирование может принципиально рассматриваться в качестве оптимального, если личные цели руководителей, такие, например, как карьера или улучшение личных доходов, находятся в соответствии с целями предприятия. MBR = Management by results. Интересным и вполне приемлемым для удаленных от штаб-квартиры подразделений и дочерних фирм является принцип управления через ориентацию на результат. Он основан на постановке целей, когда руководитель как фиксирует подлежащий достижению результат, так и определяет необходимость сравнения с ним фактически достигнутого результата, т.е. контролирует выполнение поставленных задач. Экономическая эффективность применения этой модели основана на том, что уровень требований к сотрудникам положительно коррелирует с качеством их работы. При этом данный принцип является более авторитарным, чем management by objectives

### **ТЕМА 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### 3.1 Цели и задачи управления и принципы персоналом

#### 3.2 Принципы и методы управления персоналом

#### 3.3 Функции управления персоналом

##### *3.1. Цели и задачи управления персоналом*

Основой системы управления персоналом предприятия, является механизм управления, включающий в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства. Два подхода к пониманию целей управления персоналом 1) использование с наибольшей эффективностью его потенциала для достижения целей организации 2) максимизация соответствия целей организации и средств их достижения с целями, потребностями и интересами работников.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью; социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение

кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и апробированные практикой. Различают две группы принципов построения системы управления персоналом организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

К первой группе относятся:

- обусловленность функций управления персоналом целями производства;
- первичность функций управления персоналом;
- оптимального соотношения управленческих ориентаций;
- потенциальных имитаций;
- экономичности;
- прогрессивности;
- перспективности;
- комплексности;
- оперативности;
- оптимальности;
- научности;
- иерархичности;
- автономности;
- согласованности;
- прозрачности;
- комфортности и т.п.

Ко второй группе относятся:

- концентрации;
- специализации;
- параллельности;
- адаптивности;
- преемственности;
- непрерывности;
- ритмичности;
- прямооточности.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы. Например, системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению

проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции.

Экспертно-аналитический метод основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом к этому процессу.

Метод функционально-стоимостного анализа позволяет выработать такой вариант построения системы управления персоналом, который, требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

### *3.2. Принципы управления персоналом*

Принципы управления персоналом – это некоторые фундаментальные истины (или то, что считается истинами в настоящее время), на которых должна строиться система управления персоналом предприятия. Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Основные принципы управления персоналом:

1. Подбора кадров по личным и деловым качествам;
2. Преемственности персонала на основе сочетания в трудовых коллективах опытных и молодых работников;
3. Профессионального и должностного продвижения кадров на основе обеспечения условий для постоянного повышения их квалификации и использования обоснованных критериев оценки деятельности работников;

4. Открытого соревнования;
5. Демократизации работы с кадрами;
6. Системности работы с кадрами;
7. Адаптивности к динамичным условиям внешней среды.

Принципы управления человеческими ресурсами.

1. Уважение к личности
2. Гарантия занятости
3. Обеспечение возможности для личного развития и продвижения по службе

4. Демократичность функционирования организации
5. Хорошая рабочая среда
6. Справедливое отношение к сотрудникам и наличие систем поощрения
7. Признание потребностей сотрудников и их ожиданий от работы
8. Соблюдение законов, относящихся к условиям занятости

*Методы управления персоналом*

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Принято выделять три группы методов управления персоналом: административные; экономические; социально-психологические.

#### Классификация методов управления персоналом

Административные	Экономические	Социально-психологические
------------------	---------------	---------------------------

Утверждение административных норм и нормативов.	Экономическое стимулирование.	Создание творческой атмосферы. Удовлетворение культурных и духовных потребностей.
Правовое регулирование.	Оплата труда. Капиталовложения.	
Издание приказов, указаний и распоряжений.	Кредитование.	Создание нормального психологического климата.
Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации и другой регламентирующей документации.	Участие в прибылях и капитале.	Развитие у работников инициативы и ответственности.
Установление административных санкций и поощрений.	Установление экономических норм и нормативов. Страхование. Установление материальных санкций и поощрений.	Установление моральных санкций и поощрений.

Административные методы базируется на применении власти, дисциплине и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Они подразделяются на: организационные, распорядительные, дисциплинарные.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и

развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива.

Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив – социологические. Административные методы отличаются прямым характером воздействия, они соответствуют правовым нормам, актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер воздействия.

### *3.3. Функции управления персоналом*

Система целей является основой определения состава функций управления. До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование» или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказывается на общей управленческой философии и культуре организации. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе. Сегодня принято выделять несколько функциональных блоков по управлению персоналом.

Определение потребности в персонале – это планирование качественной потребности в персонале; выбор методов расчета количественной потребности в персонале; планирование количественной потребности в персонале.

Обеспечение персоналом – получение и анализ маркетинговой информации; разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале; отбор персонала, его деловая оценка.

Развитие персонала – планирование и реализация карьеры и служебных перемещений; организация и проведение обучения.

Использование персонала – определение содержания и результатов труда на рабочем месте; производственная социализация; введение персонала, его адаптация к трудовой деятельности; упорядочение рабочих мест; обеспечение безопасности труда; высвобождение персонала.

Мотивация результатов труда и поведения персонала – управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения; управление конфликтами; использование монетарных побудительных систем; использование немонетарных побудительных систем.

Правовое и информационное обеспечение процессов управления персоналом – правовое регулирование трудовых взаимоотношений; учет и

статистика персонала; информирование коллектива по кадровым вопросам; разработка кадровой политики.

Исходя из вышеперечисленных задач в функциональных блоках, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации. Функции управления персоналом представляют собой относительно стабильные, характеризующиеся определенной однородностью и сложностью, виды деятельности, объектом которых является воздействие на персонал. Именно в функциях раскрывается содержание управления как процесса.

## **ТЕМА 4. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ**

### 4.1. Состав и структура персонала предприятия

### 4.2 Кадровый потенциал предприятия

### 4.3. Движение персонала предприятия

#### *4.1. Состав и структура персонала предприятия*

Персонал – совокупность наемных работников данной организации, выполняющих определенные производственно-хозяйственные функции.

Основные признаки персонала:

1. Наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором (контрактом).

2. Обладание определенными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте.

3. Целевая направленность деятельности.

Персонал, или кадры, представляют собой штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно – хозяйственные функции. При этом как ресурс персонал предприятия имеет следующие особенности:

1) он активен, т. е. люди всегда имеют собственные желания и устремления и все попытки управления ими воспринимаются через призму своих собственных потребностей. Поэтому персонал способен отторгать направленные на него воздействия, что может приводить к результатам, противоположным ожиданиям руководства;

2) в управлении персоналом в той или иной степени участвуют как все руководители, так и специалисты кадровых служб, что может создавать определенные противоречия между желаниями, обусловленными потребностями производства руководителей, и рекомендациями специалистов, обусловленными результатами исследований;

3) как руководители, так и специалисты кадровых служб, сами являются персоналом предприятия, что приводит к возрастанию субъективных моментов в управлении персоналом.

Эти особенности определяют высокий уровень сложности кадровой работы, ошибки в которой приводят к разнообразным проблемам организации. Работники предприятий, исходя из своей роли в процессе производства, выполняют различные функции.

Базовой в отечественной практике является классификация по категориям работников, закрепленная в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих».

Правила учета персонала определены Инструкцией по заполнению форм государственной статистической отчетности по труду, которая регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, перечень занятых в основной и неосновной деятельности, категории персонала, порядок учета, приема и выбытия кадров и др.

В теории и практике управления существуют различные классификационные подходы в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Всех работающих на предприятии можно разделить на две больших группы:

- промышленно-производственный персонал (ППП);
- непроизводственный персонал.

Ведущее место занимает первая группа, она наиболее многочисленна. Работники, входящие в состав ППП, принимают прямое или косвенное участие в процессе производства, начиная от проектирования и заканчивая реализацией выпускаемой продукции. Они выполняют всю совокупность производственных функций.

В состав промышленно-производственного персонала включены следующие категории работников:

- рабочие – наибольшая по численности категория; их удельный вес в составе ППП составляет в целом по промышленным предприятиям Республики Беларусь около 80 %; они не однородны по своему составу и классифицируются по ряду признаков;

- руководители, специалисты и служащие – вторая по численности и удельному весу категория в составе ППП, их доля в составе персонала промышленных предприятий страны составляет около 20%; эти работники принимают косвенное участие в процессе производства продукции, их функции самые разнообразные и определяются профилем их деятельности и уровнем в иерархии системы управления; рассматриваемая категория персонала имеет достаточно разветвленную классификацию;

- младший обслуживающий персонал (МОП), обеспечивающий поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, уборщики помещений);

- ученики – немногочисленная категория лиц, проходящих производственное обучение непосредственно на рабочих местах;

- работники пожарно-сторожевой охраны обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за состоянием и исправностью противопожарных средств и выполняют функции охраны.

Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном предприятии зависит от его специфики, т. е. от характера и особенностей технологического процесса, от профиля выпускаемой продукции и ряда других факторов. Деление рабочих на основных и вспомогательных свидетельствует о степени их участия в производственном процессе и направленной целевой функции.

Основные рабочие непосредственно воздействуют на предмет труда, т. е. на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяют их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они изготавливают продукцию.

Вспомогательные рабочие обеспечивают рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии), обслуживают рабочие места с расположенными на них оборудованием (станки, агрегаты) и инструментом, выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Исходя из применяемых в Республике Беларусь двух форм оплаты труда – сдельной и повременной, имеющих множество разновидностей, – труд одних рабочих оплачивается по сдельной (как правило, это основные рабочие), а других – по повременной форме оплаты (в основном – вспомогательные рабочие).

В Республике Беларусь удельный вес рабочих, оплачиваемых по сдельной форме составляет около 60 %. Все рабочие на производстве различаются по уровню квалификации. Квалификационным признаком у рабочих выступает разряд. В соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником и Единой тарифной сеткой работников Республики Беларусь всем рабочим в зависимости от уровня их квалификации присваивается разряд.

Дифференциация руководителей на линейных и функциональных связана с разделением управленческого труда. Линейные руководители выполняют функции непосредственного руководства коллективами подчиненных работников на своем уровне иерархии.

Руководители функциональных служб (или функциональные руководители) осуществляют:

- непосредственное руководство подчиненного им коллектива работников функционального подразделения;
- методическое руководство выполнением определенной специальной функции управления;
- руководство (в методическом плане) специалистами цеховых служб (экономистом цеха, нормировщиком, технологом), которые в административном порядке подчинены начальнику цеха.



Под каждую специальную функцию управления (организация труда и заработной платы, технико-экономическое планирование, финансовая деятельность, маркетинг и др.) на крупных предприятиях обычно создаются специализированные подразделения. Причем название их не всегда совпадает с наименованием функции. Например, для реализации функции «Технико-экономическое планирование» на крупных предприятиях созданы функциональные подразделения, называемые «Планово-экономический отдел». На средних предприятиях в организационной структуре управления может быть выделено комплексное функциональное подразделение, объединяющее одновременно несколько функций управления. Характерной особенностью малых предприятий является то, что эти функции вменяются в обязанности отдельному исполнителю без создания функционального подразделения.

Деление на руководителей высшего, среднего и низового звеньев обусловлено уровнем иерархии в системе управления. Широта их функциональных обязанностей зависит от этого уровня. Диапазон обязанностей широк и колеблется от общего руководства предприятием (директор) до руководства первичным трудовым коллективом, например, бригадой рабочих (бригадир).

Дифференциация руководителей и специалистов по признаку «уровень образования» предусматривает наряду с выделением руководителей и специалистов с высшим и средним специальным образованием и такой группы работников, как практики. К ним относят лиц со средним образованием.

Выделение для специалистов такого классификационного признака, как «уровень квалификации» и связанное с этим категориальное деление работников в основном справедливо ассоциируется с наименованием занимаемой должности.

Непроизводственный персонал представлен работниками, которые не принимают участия в выпуске продукции. Их целевая установка – обеспечение и обслуживание коллектива предприятия. Это работники принадлежащих предприятию медицинских, детских дошкольных, культурно-просветительных учреждений, подразделений бытового, жилищно-коммунального хозяйства, капитального ремонта зданий и сооружений предприятия.

#### *4.2. Кадровый потенциал предприятия*

Трудовой потенциал организации – возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне научно-технического прогресса (выступает как кадровый потенциал организации). Кадровый потенциал организации – совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом. Кадровый потенциал работника – совокупность

количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала.

Характеристики кадрового потенциала: Количественные характеристики: численность работников предприятия; численность работников по категориям и группам должностей; численность работников прошедших обучение; численность работников в резерве на выдвижение.

Качественные характеристики: Психофизиологические параметры: состояние здоровья; работоспособность; пол; профессиональная пригодность; возраст. Профессиональные параметры: образовательный уровень; специальность; уровень квалификации; стаж работы; компетентность; Личностный потенциал; нравственный уровень; коммуникационный уровень; креативный уровень.

Цель анализа кадрового потенциала организации – выявить резервы его использования, формирования кадровой политики и разработки целенаправленных мероприятий по их реализации. Анализ проводится по каждой составляющей, а затем разрабатывается единый комплекс мероприятий, направленных на увеличение потенциала и повышение степени его использования. Для решения этой задачи необходимо:

- определить требования к кадровому потенциалу;
- определить кадровый потенциал и изучить достигнутый уровень развития отдельных его составляющих;
- провести оценку кадрового потенциала и определить степень его соответствия требованиям рабочего места (должности);
- изучить степень использования кадрового потенциала.

Требования к кадровому потенциалу определяются путем установления требований к каждому рабочему месту (должности) или к группе однотипных рабочих мест, исходя из стоящих перед организацией задач. Требования к рабочему месту – характеристики, которыми должен обладать работник, и условия, которые он должен выполнять, занимая данное рабочее место или должность. Эти требования формируются при разработке должностной инструкции (описание должности), квалификационных характеристик и карт, карт компетенций и других документов. Оценка кадрового потенциала осуществляется на основе сравнения его величины с требованиями к кадровому потенциалу. Она предполагает:

- выявление требований к занимаемой должности, к рабочему месту, к кадровому потенциалу каждого работника;
- определение возможностей работника, занимающего это рабочее место;
- оценку степени соответствия потенциала работника требованиям рабочего места.

С целью изучения степени использования кадрового потенциала организации следует проанализировать количественный состав кадров руководителей и специалистов, что требует изучения:

- укомплектованности кадрового состава в целом и по основным уровням и подразделениям аппарата управления;
- структуры кадрового состава с целью выявления избыточного состава работников и дефицита кадров по различным группам руководителей и специалистов;
- качественной укомплектованности кадрового состава по соответствию уровня и профиля образования занимаемым должностям;
- стабильности кадрового состава;
- интенсивности продвижения руководителей и специалистов в организации.

Следует также проанализировать:

- степень использования рабочего времени (фотография и самофотография рабочего дня, наблюдения экспертов);
- равномерность загрузки работника в течение рабочего дня, недели, месяца и года;
- правильность использования квалификации работников (соотношение трудоемкости работ в соответствии с должностной инструкцией и общей длительностью рабочего времени в день, неделю, месяц);
- распределение загрузки в целом и в отдельные (пиковые) периоды различных категорий и групп работающих. Итоги анализа позволят оценить правильность подбора работ в соответствии с квалификацией работника. Результаты оценки кадрового потенциала являются базой для разработки кадровой политики организации.

#### *4.3. Движение персонала предприятия*

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью процессов, степенью автоматизации. Эти факторы задают нормативную (плановую) величину.

Списочная (фактическая) численность представляет собой численность сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Явочная численность – количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т. д.).

В составе списочной численности выделяют три категории работников: постоянные, принятые в организацию бессрочно или на срок более одного года; временные, принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица – до 4 месяцев; сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам несписочного состава внешние совместители; лица, привлеченные для разовых и специальных работ; работающие на основе договоров; лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия и др. Списочная численность персонала ежедневно

учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники, как присутствующие на работе (явочная численность), так и отсутствующие по тем или иным причинам, т.е. общая сумма явок и неявок на работу.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнением других работников. Процесс обновления коллектива называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых различают биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов), социальные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу). Однако в целом повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекая от обязанностей высококвалифицированных специалистов для помощи новым сотрудникам, нарушает морально-психологический климат в коллективе, вызывает экономические потери. Поэтому в статистике используются многочисленные абсолютные и относительные показатели оборота по приему и выбытию кадров. Наибольший практический интерес представляет текучесть кадров, которая связана с субъективными причинами – увольнением сотрудника по собственному желанию, а также по инициативе администрации. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год. Движение кадров отражается в балансе, который содержит данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период (квартал, год) по специальностям, профессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

## **ТЕМА 5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

5.1 Кадровая политика организации: понятие и типы

5.2 Стратегическое управление персоналом

5.3 Стратегия управления персоналом организации: назначение и основные элементы

### *5.1 . Кадровая политика предприятия: понятие и типы*

Организация – система, где люди работают совместно ради достижения общих целей. Эффективное функционирование любой организации предполагает осознание всеми сотрудниками, а не только руководством целей и ценностей организации и их участие в разработке политики организации. Политика организации включает систему правил, в соответствии с которыми действуют система в целом и люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой, маркетинговой, политики по отношению к конкурентам разрабатывается и осуществляется кадровая политика, что характерно для коммерческих компаний и для институциональных организаций. Именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации.

Кадровая политика имеет как широкое, так и узкое толкование. В широком смысле слова *кадровая политика* – это система правил и норм (осознанных и определенным образом сформулированных), которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией компании. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

В узком смысле слова *кадровая политика* – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Различают следующие *этапы построения кадровой политики*:

1. Нормирование: формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации.

2. Программирование: построение системы процедур и мероприятий – кадровых технологий.

3. Мониторинг персонала: отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Существующая типология кадровой политики основывается на осознании тех правил и норм, которые руководство компании использует в управлении персоналом, а также кадровых процедурах, направленных на формирование оценки и прогноза количественных показателей и качественных характеристик персонала.

*Пассивная кадровая политика:*

- у руководства организации отсутствует выраженная программа действий в отношении персонала, работа с персоналом сводится к ликвидации негативных последствий;

- служба управления персоналом организации не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала. Руководство организации осведомлено о персонале на уровне информационной справки о нем, отсутствует анализ кадровой ситуации в организации.

*Реактивная кадровая политика:*

- руководство организации осуществляет контроль за симптомами кадровой ситуации (возникновением конфликтных ситуаций, наличием отсутствием квалифицированной рабочей силы, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду) и принимает меры по снятию тревожной симптоматики;

- служба управления персоналом организации располагает средствами диагностики существующей ситуации. В системе планирования кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения. *Проактивная кадровая политика:*

- руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, однако не имеет целевых кадровых программ для развития ситуации;

- служба управления персоналом организации располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации. В системе планирования содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в персонале.

*Активная рациональная кадровая политика:*

- руководство организации имеет не только качественный диагноз, но и обоснованный прогноз развития кадровой ситуации, а также располагает средствами для влияния на нее;

- служба управления персоналом организации располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В системе планирования кадрового развития присутствуют краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в персонале.

*Активная авантюристическая кадровая политика:*

- руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее;

- служба управления персоналом организации, как правило, не располагает средствами не только прогнозирования кадровой ситуации, но и диагностики персонала. Система планирования кадрового развития представляет собой план кадровой работы с персоналом, ориентированный на достижение целей организации.

Комбинация кадровых политик по степени произвольности и кадровых стратегий по отношению к внешней среде позволяет сформировать такую кадровую политику для организации, которая обеспечивает достижение целей и реализацию стратегии развития.

При выборе кадровой политики учитываются следующие *факторы, свойственные внешней и внутренней среде организации:*

- стратегия развития организации;
- специфика бизнеса, в котором работает организация;
- финансовые возможности организации, определяемые из допустимого уровня издержек на управление персоналом;

- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;

- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложений на рынке труда по профессиям персонала организации, условия предложения);

- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

- требования трудового законодательства, сложившаяся культура работы с наемным персоналом.

Основываясь на целях организации можно сформулировать *общие требования* к кадровой политике. Кадровая политика должна:

1) вытекать из политики организации, так как она представляет кадровое обеспечение для реализации стратегии;

2) быть достаточно гибкой, обеспечивать, с одной стороны, стабильность ожиданий работников, с другой – их динамику; корректироваться в соответствии с изменениями положения организации и экономической ситуации на рынке. Важно, чтобы стабильными были те стороны кадровой политики, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре организации;

3) быть экономически обоснованной, так как подготовка квалифицированных работников и поддержание их квалификационного уровня связаны с большими издержками;

4) учитывать индивидуальные особенности и потребности своих работников, в первую очередь ведущих сотрудников организации.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентируется на получение не только экономического, но и социального эффекта организации.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (и не всегда гуманной), основанной на формальном подходе, приоритете интересов организации либо ориентированной на интересы работников, что связано с увеличением издержек на поддержание персонала.

Кадровая политика формирует: требование к рабочей силе на стадии найма – к уровню образования, стажу, специальной подготовке, возрасту, полу и т.д.; отношение к "капиталовложениям" в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие персонала; отношение к стабилизации коллектива (всего или по подразделениям); отношение к новым работникам, программе их адаптации и поддержки; готовность повышать квалификацию персонала или осуществлять переподготовку кадров.

Кадровая политика, сформированная на базе стратегии организации, способствует реализации этой стратегии. Составными частями стратегии организации являются такие виды ее деятельности, как:

- производственная;
- финансово-экономическая;
- социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала организации (заработная плата, социальная поддержка).

Составные части стратегии непосредственно влияют на кадровую политику, так как определяют, какие кадры нужны организации и каковы финансовые возможности для их набора, а также какие интересы работников могут быть удовлетворены.

Организационные формы построения и развития организации выражаются в трех базовых стратегиях конкурентоспособности:

- 1) производство продукции с возможно более низкими издержками, в том числе экономия на оплате труда, инвестициях в персонал;
- 2) диверсификация, позволяющая компенсировать высокими ценами затраты на привлечение квалифицированного персонала и его подготовку;
- 3) фокусировка – стратегия, не влияющая на особенности кадрового обеспечения деятельности организации.

Наиболее ярко взаимосвязь между развитием организации и кадровой политикой проявляется при реализации следующих стратегий:

1. Организация нового.
2. Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности.
3. Вертикальная интеграция.
4. Диверсификация бизнеса.
5. Стратегия переноса капитала.
6. Изъятие капитала и прекращение деятельности организации.

Если кадровая политика отвечает поставленной цели и стратегии организации, то она обеспечивает:

- своевременное укомплектование организации кадрами рабочих и специалистов;
- необходимый уровень трудового потенциала работников;
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, необходимости их развития;
- формирование мотивации к производительному труду;
- рациональное использование рабочей силы в соответствии с квалификацией и подготовкой.

В ряде случаев существует риск не реализовать сформированную кадровую политику либо реализовать ее с меньшим эффектом. Этими случаями могут быть:

- изменение общей стратегии и сокращение производства как реакция на изменение конкурентной среды;
- изменение ситуации на рынке труда;
- некупаемость средств, вложенных в персонал;
- нежелание персонала действовать в направлении, необходимом организации.

### *5.2. Стратегическое управление персоналом*

Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:



- обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
- формирование внутренней среды таким образом, чтобы создавались условия для воспроизводства и реализации трудового потенциала;
- разрешение противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом.

Целесообразность стратегического управления проявляется в возможности выживаемости организации в долгосрочной перспективе при одновременном достижении ею своих целей. Обеспечивается это:

- своевременной и гибкой реакцией на вызов со стороны внешнего окружения,
- ориентацией организационной деятельности на потребителя,
- проведением соответствующих корпоративных изменений и достижением за счет этого конкурентных преимуществ.

Под *стратегией менеджмента персонала* чаще всего понимается совокупность принципиальных подходов к реализации ключевых задач по кадровому направлению деятельности организации, отражающих особенности как ее текущего положения, так и перспективного развития.

При определении кадровой стратегии очень важно попытаться представить себе модель своей организации в настоящем и будущем с точки зрения содержания организационных и социальных связей и формы управления ими.

Для описания разнообразия существующих типов организации достаточно рассмотреть механистическую и органическую модели организации и то как их следует отразить в кадровой стратегии.

*Механистическая модель* выстраивается по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации на основе ясно очерченной иерархии полномочий. Роль каждого члена строго ограничена его местом в организации. Считается, что эффективность организации только возрастет, если максимально ограничить проявление субъективного фактора. Такой подход предполагает экономию издержек на персонал по заработной плате и по всем направлениям кадровой работы. Механистическая модель в ее классическом варианте требует от руководства фирмы прежде всего максимального упрощения и стандартизации. В основном задачи решаются силами инженерных служб, на долю кадровых остается лишь формальное закрепление принятых решений.

Главными недостатками такой модели организации считаются: громоздкость, поскольку любые серьезные решения проходят через главу организации.

В рамках *органической модели* главным является формирование такой организации, в которой имеется внутреннее единство целей организации и каждого ее члена, что позволяет получить эффект команды. Это открытая система, быстро улавливающая любые внешние изменения и

приспосабливающаяся к ним за счет открытости каналов коммуникации, интенсивных горизонтальных взаимодействий, отсутствия жесткости в постановке и распределении задач между членами организации.

Ни одна из этих моделей не существует в чистом виде. Однако фордовский конвейер в большей степени подходит под описание первой модели. В то же время необходимость постоянных изменений в производстве и столь же стремительных изменений в условиях конкуренции, новые информационные технологии, повышение роли качественных параметров дают сегодня важные преимущества более гибкой форме социальной организации и реально изменяют роль квалифицированной и хорошо мотивированной рабочей силы.

Если организация тяготеет ко второму типу, это предопределяет необходимость существенного поворота кадровой стратегии, причем каждый из элементов такой стратегии обычно тянет за собой целую цепочку дальнейших преобразований.

### *5.3. Стратегия управления персоналом организации: назначение и основные элементы*

*Кадровая стратегия* – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики. Основными направлениями кадровой стратегии являются:

- организация связей с рынком труда и с персоналом организации;
- формирование политики использования персонала;
- выбор и разработка программы реализации стиля управления персоналом и организация горизонтальных связей;
- организация условий труда и рабочих мест;
- выбор системы оплаты труда персонала;
- формирование политики признания личного вклада работника;
- формирование политики обучения и развития персонала;
- формирование коммуникационной политики.

*Типы кадровых стратегий по отношению к внешней среде.* Предлагаемая типология кадровых стратегий основывается на степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава и принципов работы с ним.

#### *Открытая кадровая стратегия:*

- организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне;
- применяется традиционный набор персонала на все должности с рынка труда при наличии у кандидата необходимой квалификации;
- используются кадровые процедуры, позволяющие удерживать квалифицированный персонал.

#### *Закрытая кадровая стратегия:*

- организация ориентируется на внутренний найм из числа своих сотрудников или их рекомендации для новых сотрудников;

- организация тщательно сохраняет такую корпоративную атмосферу, которая позволяет в отсутствие детальной регламентации процедур работы с персоналом управлять им через систему правил и норм.

Разработка элементов кадровой стратегии в соответствии с принятой кадровой политикой связана с построением системы кадровых процедур и мероприятий, закрепленных в документах, формах с учетом состояния организации и планируемых изменений. Существенным параметром, оказывающим влияние на разработку кадровых мероприятий, являются инструменты и способы воздействия на персонал. Согласование описанных инструментов и способов с параметрами организационной культуры считается обязательной процедурой, чтобы не допустить расхождений с ценностями организации.

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящееся с учетом конкретных задач на различных этапах развития организации. Процедура соотнесения кадровых мероприятий с кадровой стратегией позволяет сформировать бюджет расходов на персонал.

Выделяют семь стратегических направлений в работе с персоналом:

1. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Выделяют две группы персонала: высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда ("ядро") и малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда ("периферия"). Применяется не для всех организаций.

2. Работники представляют собой ресурс, который необходимо максимизировать (потенциал и профессионализм).

3. Неразрывная связь стратегии организации со стратегией управления персоналом.
4. Развитие организационной культуры.

5. Внедрение методов управления персоналом по опыту Японии (гибкие формы организации труда, преданность работников организации, минимизация уровней управления и др.).

6. Управление персоналом как стратегическая функция, которое предполагает:

- разработку кадровой стратегии;
- подбор персонала исходя из философии организации;
- вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности;
- минимизацию трудовых споров и создание комфортного состояния на рабочем месте;

- поощрение коллективных усилий, направленных на развитие организации.

7. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом:

- положения работника и способов воздействия на него;
- процедур продвижения работника в организации;
- системы вознаграждения;
- организации рабочего места.

## **ТЕМА 6. КАДРОВАЯ СЛУЖБА ПРЕДПРИЯТИЯ**

- 6.1. Система управления персоналом.
- 6.2. Структура службы управления персоналом.
- 6.3. Функции службы управления персоналом.
- 6.4. Технологии работы служб управления персоналом.

### *6.1. Система управления персоналом*

Система (служба) управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации кадровых управленческих решений.

Сущность системы управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как достояние организации, добытое в конкурентной борьбе, и, являясь основным достоянием организации, ее главным ресурсом, они требуют развития этого ресурса.

Роль и организационный статус службы управления персоналом на западных предприятиях во многом определяются уровнем развития организации и позицией ее руководства. Авторитет кадровой службы кроме этого зависит и от уровня специальных знаний сотрудников, и от степени развития кадрового потенциала.

Задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении такого поведения каждого сотрудника, которое приводит к достижению организационных целей. Кроме этого, организация должна иметь достаточное количество сотрудников.

Система управления персоналом включает: группу специалистов аппарата управления; техническую базу; комплекс методов и методик; организацию труда и управление персоналом; совокупность кадровых программ.

Эффективная система управления персоналом характеризуется: разработанной системой подбора, найма и расстановки сотрудников; системой мотивации и оплаты труда, справедливой по отношению к сотрудникам, конкурентоспособной по отношению к другим организациям, легко управляемой (вознаграждение персонала основывается на результатах индивидуального труда и эффективности деятельности организации); системой развития, обучения, перемещения и повышения квалификации сотрудников (занятость связана с потребностями бизнеса – они связаны с производительностью труда, а также со способностями и квалификацией

сотрудника); быстрым, справедливым и эффективным решением индивидуальных проблем сотрудников.

Функционирование системы управления персоналом включает ряд стадий:

- анализ существующего положения дел;
- разработка новой системы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- использование;
- стабилизация;
- изменения в случае необходимости.

### *6.2 Структура службы управления персоналом*

СУП создает методики и условия, дает советы и рекомендации, линейные руководители заставляют эти системы работать.

Линейные руководители несут прямую ответственность за достижение целей организации и уполномочены принимать решения о том, как использовать находящиеся в ее распоряжении ресурсы.

Функциональные службы не имеют таких полномочий, их роль заключается в поддержке линейного руководства и в предоставлении экспертных советов с целью повышения эффективности решений.

Специалисты СУП могут предлагать свое решение, касающееся приема на работу или увольнения, назначения на должность, направления на обучение, повышения заработной платы, и руководитель имеет право принять или отвергнуть предложенный вариант. Однако он должен хорошо взвесить риск при игнорировании совета профессионала. Его ошибка может привести к серьезным последствиям для всей организации.

Также опасно, если линейный руководитель передает все права о принятии решений в области управления персоналом кадровой службе, специалисты которой могут не обладать достаточной информацией для принятия оптимальных для организации решений и необходимой для их реализации информацией.

СУП создает общие условия (системы, процедуры, программы), способствующие реализации потенциала каждого сотрудника, и осуществляет контроль за их применением. Линейные руководители осуществляют ежедневное управление людьми, т. е. заставляют эти системы работать. Современные информационные технологии делают кадровую информацию мгновенно доступной на рабочем месте каждого руководителя. Все операции стали более наглядны, просты и стандартизированы.

Повышается оперативность, уменьшаются искажения при принятии решений. При этом функции СУП все более перемещаются в область определения стратегии, разработки и внедрения элементов корпоративной культуры, проведения изменений в организации, решения экстраординарных ситуаций (рис. 1).



Рис. 1. Схема разделения компетенции СУП и функциональных подразделений

На мировом уровне отмечается следующая тенденция: число сотрудников организации на одного работника службы управления персоналом увеличивается по мере ее развития и стабилизации деятельности. Молодые организации нуждаются в большем внимании со стороны сотрудников СУП, чем зрелые. Численность СУП: Беларусь – 0,4–0,6% от числа работающих; СССР (1980-е гг) – 0,3–0,8%; Япония – 2–2,7% от числа работающих; Америка – 1–1,1%; Германия – 0,65–0,8%; Франция – 0,7%; Западная Европа в целом – 0,7–1,1% от числа работающих. Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности. В больших корпорациях США число работников СУП доходит до 150 человек.

Из 10 работников СУП 6 должны иметь специализированное высшее образование, 4 – неполное высшее. Чем больше в организации «белых воротничков», тем больше должна быть численность службы персонала.

В качестве основного требования к специалистам СУП выступает способность к коммуникации. Отдел человеческих ресурсов крупной корпорации возглавляет вице-президент, который при разработке бизнес-стратегии выступает прежде всего как специалист в области управления людьми, консультируя по этому вопросу остальных руководителей. Однако, помимо владения профессиональными знаниями в своей области, он должен

понимать общие законы развития организации, знать рынок, конкурентов, продукцию и предоставляемые услуги, обладать стратегическим мышлением.

В зависимости от размеров компании, специфики ее деятельности и традиций число и название подразделений службы человеческих ресурсов, а также количество работающих в них сотрудников может меняться. Так, одна организация может иметь полноценные сектора или отделы льгот, исследований труда, трудовых отношений, в то время как в другой эти функции могут быть соединены в секторе компенсаций и отношений с работниками. Очень часто «вспомогательные» отделы, такие как охраны труда, коммуникаций, управление офисом и парком автомобилей, объединяются в административно-хозяйственный отдел. Итак, рассмотрим одну из типичных для крупной компании структуру службы управления персоналом (рис. 2).

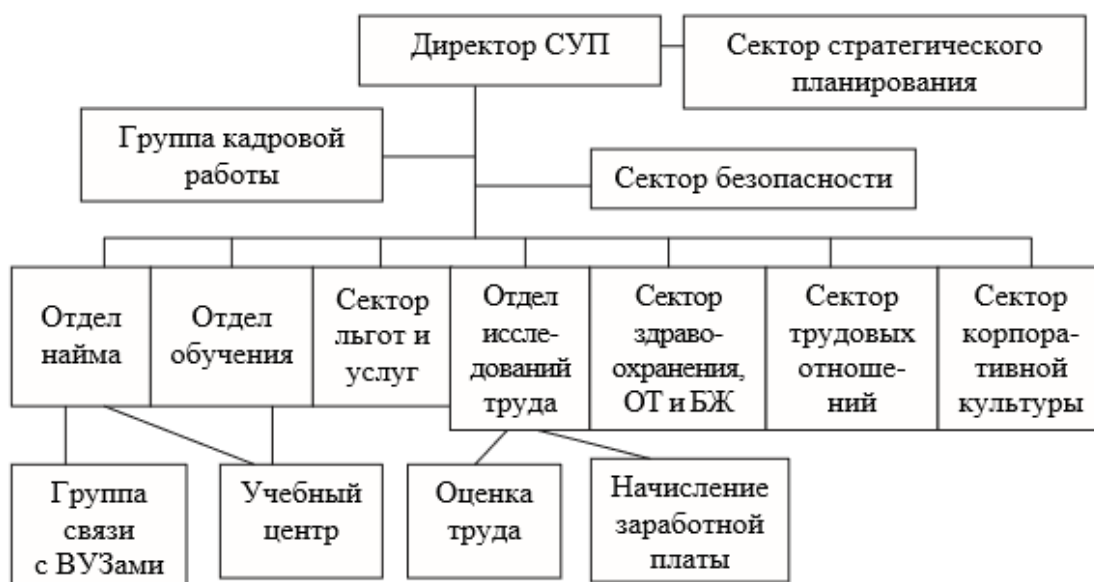


Рис. 2. Примерная структура СУП

Отдел найма (директор по найму, интервьюеры, специалисты по отбору): производит набор, отбор и найм персонала.

Отдел обучения (заводские инструкторы, эксперты, специалисты по обучению, библиотекарь, издатель): занимается всеми видами обучения, повышения квалификации, переподготовки, развитием персонала.

Сектор льгот и услуг (социальный работник, заведующий питанием, директор по спорту): все виды социальных льгот и услуг.

Отдел исследований труда (экономисты, психологи, аналитики работ, эксперты по изучению рабочего времени, утомляемости и экспертизы): занимается нормированием труда, хронометражем, оценкой труда персонала, начислением заработной платы.

Сектор здравоохранения и охраны труда и безопасности жизнедеятельности (врачи, медсестры, инженер по охране труда и ответственный за санитарию): медицинское обслуживание, условия труда,

экспертиза здоровья, экспертиза сооружений и оборудования, связь со страховыми компаниями.

Сектор трудовых отношений (представители владельцев, персонала организации и СУП): сектор занимается всеми видами деловых отношений (договора коллективные, индивидуальные и все споры по ним).

Сектор корпоративной культуры (психолог, специалист по связям с общественностью, конфликтолог, экономист): занимается психологическим климатом в коллективе, конфликтами, PR (связи с общественностью и имидж фирмы), анализом и формализацией корпоративной культуры, анализом качества трудовой жизни.

Сектор стратегического планирования (экономисты): занимается планированием изменений, кадровой политикой (количество персонала, качество, время и территория), кадровым аудитом.

Сектор безопасности: занимается сохранением коммерческой тайны, лояльностью персонала.

Группа кадровой работы: занимается учетом, движением, уходом на пенсию, отчетностью.

Некоторые подразделения СУП (учебный центр, консультативные службы, центры оценки и т. д.) по мере развития могут приобретать некоторую самостоятельность (только руководитель подразделения входит в состав СУП). Они могут оказывать платные услуги на стороне и быть на хозрасчете. Со своей стороны, организация может получать помощь извне в реализации наиболее сложных направлений кадровой работы. Это сеть подготовки и повышения квалификации, консультативные фирмы, информационные, центры оценки и т. д.

Как уже упоминалось, многие функции по управлению персоналом могут передаваться в аутсорсинг, который позволяет сократить расходы компании на управление кадрами на 10–20% при возрастании уровня удовлетворенности сотрудников. Переход на аутсорсинг занимает от 9 до 18 месяцев. Главной проблемой является опасение руководства утратить контроль над такой жизненно важной функцией, как управление кадрами.

### *6.3. Функции службы управления персоналом*

Способность работника выполнять профессиональные задачи зависит:

- от потенциала, которым он располагает, приходя в организацию;
- профессионального обучения, которое он получает в организации;
- его физического и морального состояния, которое определяется целым рядом факторов;
- оценки, получаемой сотрудником от организации.

Соответственно, служба управления персоналом призвана выполнять следующие функции:

- 1) анализ структуры и состава кадров на предприятии;
- 2) прогнозирование и планирование кадрового развития;
- 3) анализ движения кадров;



- 4) анализ текучести, заболеваемости кадров;
- 5) анализ рабочих мест;
- 6) тарификация рабочих мест;
- 7) разработка процедур оценки персонала;
- 8) оценка и аттестация кадров;
- 9) разработка должностных инструкций и требований к должности;
- 10) подбор, отбор и найм персонала;
- 11) анализ условий труда и техники безопасности на предприятии;
- 12) организация медицинского обслуживания;
- 13) предоставление социальных льгот и услуг, разработка компенсационного пакета;
- 14) начисление и выдача заработной платы;
- 15) мониторинг психологического климата на предприятии;
- 16) разработка мероприятий по повышению квалификации, обучению и развитию персонала;
- 17) консультации по работе с персоналом;
- 18) проведение конкурсов на вакантные места;
- 19) расстановка персонала;
- 20) адаптация новых работников;
- 21) контроль затрат на персонал;
- 22) документирование работы с кадрами.

Перечисленные функции в одной службе подтверждают мнение о том, что процесс управления персоналом носит единый и неразрывный характер. На передовых предприятиях СУП объединяет функции отдела кадров, подготовки кадров, профдиагностики, отдела организации труда и заработной платы, юридического, ОТ и БЖ и т. д. Это создает предпосылки для установления системной связи между использованием трудового потенциала каждого работника и его трудовым доходом.

#### *6.4. Технологии работы службы управления персоналом*

Наиболее часто просчеты кадрового менеджмента на предприятиях, находящихся в сложной ситуации, выражаются в том, что работа с персоналом ведется нетехнологично. Признаки нетехнологичной работы с персоналом: нет четких целей; используемые методы работы не дают ожидаемых результатов; отсутствуют положения, инструкции, регламентирующие реализацию конкретных направлений работы с персоналом. В результате люди на предприятии работают на 30–50% от своих возможностей, а никакая организация не может быть успешной при такой низкой отдаче от персонала.

Технология – это разработанная система, гарантирующая достижение требуемых результатов. Технологии управления персоналом называют персонал-технологиями. Процесс управления персоналом также может быть регламентирован и опирается на систему правил, а не только на интуицию и опыт руководителя, как было до сих пор у нас в стране.

Кадровые технологии – система конкретных процедур и рекомендаций, приводящих к определенному результату. Кадровые технологии включают совокупность приемов и последовательности действий работников, направленных на успешное решение задач кадровой политики фирмы, реализации миссии, достижения стратегической цели.

Кадровые технологии включают:

- методику оценки кадровой ситуации и создание принципиальной схемы действий;
- последовательность последующих шагов и внедрение комплекса кадровых решений;
- основные документы данной технологии;
- определенную систему взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями;
- оценку результатов.

Пример. Технология «Информационное обеспечение сотрудников организации» включает Положение об информационном обеспечении сотрудников, которое является составной частью Положения о подразделении.

Персонал-технологии должны максимально полно учитывать психологическую и социальную природу процессов, подлежащих регуляции и управлению, определяющих поведение человека в организации, таких как мотивация, ценностные установки, групповые нормы, психологический климат, особенности организационной культуры. Для успешной реализации кадровых технологий им должна быть обеспечена поддержка со стороны руководства организации и заинтересованность в реализации. Это предполагает не только прямой заказ данного направления работы со стороны высшего руководства, но и реальную помощь и контроль за результатами.

Кроме этого, необходимо соответствие всех процедур законодательству и моральным и этическим нормам. Требования к персонал-технологиям:

- 1) наличие четких целей, увязанных с целями организации;
- 2) обеспеченность ресурсами: помещениями, оборудованием, оргтехникой, деньгами;
- 3) должная квалификация и мотивация исполнителей, отвечающих за реализацию данной персонал-технологии;
- 4) наличие необходимых методов и процедур, обеспечивающих высокую надежность в использовании;
- 5) организационное оформление (наличие документов, в которых зафиксированы правила, предписания, регламенты, персональная ответственность);
- 6) периодическая оценка их эффективности, выявление мешающих факторов и неиспользованных возможностей;
- 7) количественная (количество работников организации, успешно закрепившихся в организации, производственные показатели новичков,

уровень текучести среди новых работников и т. д.) и качественная (удовлетворенность новых работников трудом в организации и их намерение длительное время работать в организации, улучшение психологического климата, улучшение имиджа работников в глазах клиентов) оценка конечного результата;

8) корректировка при изменении внешней среды или по мере накопления данных по реализации персонал-технологий. Обычно изменения вносятся раз в год;

9) высокий уровень сотрудничества со стороны сотрудников, на которых направлено действие соответствующих процедур. Объектом воздействия кадровых технологий являются люди, поэтому они должны учитывать психологическую и социальную природу процессов, определяющих поведение людей в организации, а именно – мотивация, ценности, установки, групповые нормы, психологический климат, особенности организационной культуры, сложившейся в коллективе. Это задает определенную сложность в их использовании в каждой конкретной организации для менеджеров по персоналу и предъявляет к ним высокие требования по уровню квалификации.

## **ТЕМА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

7.1. Цели, задачи и методы кадрового планирования.

7.2. Основные элементы кадрового планирования

7.3 Мониторинг кадров.

### *7.1. Цели, задачи и методы кадрового планирования*

*Кадровое планирование* – это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю за его использованием. Кадровое планирование – это гарантия экономического роста предприятия, что достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы. Наличие кадрового планирования является признаком ответственности организации по отношению к своему персоналу. Кадровое планирование повышает конкурентоспособность компаний, обеспечивает трудовому коллективу ознакомление с предстоящими изменениями в компании, делает понятными техникоорганизационные новшества, стимулирует участие в работе, открывает перспективы для развития работников.

*Задачи кадрового планирования:*

- планирование потребности в персонале (количество работников, уровень квалификации, когда и где понадобятся);

- планирование привлечения или сокращения штата (каким образом можно привлечь необходимый персонал и сократить излишний с учетом социальных факторов);
- планирование использования персонала (каким образом можно использовать персонал в соответствии с их способностями и возможностями);
- планирование кадрового развития (каким образом можно целенаправленно способствовать росту квалификации кадров);
- планирование расходов по содержанию персонала (каких затрат требуют планируемые кадровые мероприятия).

Положительное влияние кадрового планирования проявляется в следующем:

- позволяет повысить эффективность использования рабочей силы за счет расширения возможностей сотрудников путем планирования карьерного роста, делегирования полномочий и перевода работников на другие места (ротации);
- дает возможность целенаправленно проводить отбор и поиск на рабочие места, избежав кризисных ситуаций;
- помогает наиболее эффективно разработать программу повышения квалификации и обучения работников;
- позволяет определить тенденции изменения структуры персонала и его численности;
- способствует сокращению издержек на рабочую силу путем продуманной политики на рынке труда.

#### *Методы кадрового планирования*

1. *Экстраполяция* – заключается в перенесении существующих пропорций и тенденций в будущее. Достоинство – общедоступность. Недостаток – невозможность учета изменения внутренних и внешних факторов. Подходит для организации с устойчивой организационной структурой, функционирующей в стабильной внешней среде.

2. *Метод экспертных оценок* – основывается на учете мнения специалистов, как правило, руководителями линейных подразделений или независимыми консультантами через письменные обзоры. Эксперт анализирует проблему и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. В результате формулируются цели планирования.

3. *Метод Дельфи*. Включает как экспертные, так и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых экспертов, а затем результаты анализируются в групповых дискуссиях. Достоинство метода – возможность использования знания и опыта линейных руководителей. Недостатки: субъективизм и трудоемкость самого процесса.

4. *Балансовый метод* – основывается на определении соответствующего ресурса, которым располагает организация, и потребности в них на плановый период. Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в

левой части которой отражаются источники ресурсов, в правой – их распределение с учетом остатков на начало и конец периода. Равенство между ресурсами и их распределением – не единственная цель составления балансов. Важную роль играет достижение оптимальной структуры ресурсов и их использования. Применяются трудовые балансы, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени.

5. *Нормативный метод.* В основу определения плановой численности персонала на определенный период кладутся нормы затрат труда на единицу продукции (рабочего времени, расходов фонда заработной платы и т. д.). К нормам труда относятся: норма выработки, времени, обслуживания, численности, управляемости и т. д. Они устанавливаются в человеко-минутах, человеко-часах, человеко-днях. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда такие нормы могут быть укрупненными или комплексными. Нормы должны обновляться с изменениями техники, технологии и т. д. Нормативный метод может использоваться как самостоятельно, так и в дополнение к балансовому.

6. *Математико-статистические* методы сводятся к оптимизационным расчетам по заданным критериям на основе различного рода моделей. Возможности применения метода шире на крупных организациях, так как это дорого и необходимы специальные навыки.

7. *Графическими методами.* С их помощью составляются такие документы планового характера, как карта функциональных обязанностей, процедурограмма, технологическая карта, график работы руководителей, профессиограмма. Для того чтобы правильно осуществлять кадровое планирование, необходимо тесное взаимодействие всех структурных подразделений предприятия, обеспечиваются объективность, оперативность и надежность составленных планов, которые впоследствии практически полностью соблюдаются в реальном времени на практике.

### 7.2. Основные элементы планирования персонала

Прежде всего, проводится анализ фактического соответствия качественного и количественного состава персонала стоящим перед организацией задачам и требованиями, предъявляемым к исполнителям.

*Качественный анализ* – определение и оценка знаний и умений сотрудников.

*Количественный анализ* – определение числа сотрудников по каждой категории персонала.

Планирование персонала включает в себя следующие аспекты:

- 1) определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации;
- 2) планирование набора персонала;
- 3) планирование высвобождения персонала;
- 4) планирование использования персонала;
- 5) планирование развития персонала;

б) планирование затрат на персонал.

*Определение потребности в персонале* представляет собой первоначальную часть планирования персонала. Целью определения потребностей является текущее и будущее кадровое обеспечение предприятия. Основными факторами, влияющими на потребность в персонале являются:

- производственная и организационная структура предприятия;
- программа выпуска товаров и оказания услуг;
- миссия и функции предприятия;
- производственный процесс;
- степень механизации и автоматизации производства.

Потребность в персонале выступает в формах брутто- и нетто-потребность. *Брутто-потребность* в работниках одной профессиональной и квалификационной категории – это их количество, одновременно привлекаемое к производственной деятельности. *Нетто-потребность* рассчитывается как разность брутто-потребности и наличия на предприятии работников данной категории.

Теоретически потребность в персонале на сколь угодно длительный период должна определяться параметрами, характеризующими общий уровень развития предприятия, например, такими, как объем производства, сбыта и инвестиций, которые, в свою очередь, определяются состоянием и направлениями изменений внешней и внутренней среды организации. Но большая доля неопределенности внешней среды, и, соответственно, параметров развития предприятия, приводят к тому, что при определении потребности в персонале строгие количественные методы способны давать лишь приблизительные результаты. Но приблизительный результат – лучше, чем никакой. Поэтому такие методы разрабатываются и используются. Среди них можно выделить:

1) установление функциональных зависимостей между параметрами деятельности предприятия и потребностью в персонале; такими параметрами, прежде всего, являются временные характеристики производственной программы предприятия и существующие нормы производства и обслуживания.

2) экстраполирование, которое предполагает расчет будущей потребности в персонале на основе прошлых потребностей;

3) регрессионный анализ, который позволяет определить потребность в персонале, если установлены регрессионные зависимости между численностью персонала и какими-либо параметрами предприятия и известны значения этих параметров в тот момент, для которого нужно определить численность персонала.

При определении потребности в персонале используются такие категории, как явочный и списочный состав (или явочная и списочная численность) персонала. В явочный состав включаются все работники, явившиеся на работу, а в списочный – помимо явившихся на работу

включаются еще не вышедшие на работу по болезни, находящиеся в различного рода отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей и т. п. Как правило, списочная численность превышает явочную на 5...10 %. Величина этого превышения устанавливается исходя из имеющихся статистических данных предприятия и зависит, прежде всего, от демографического состава персонала и условий труда. Если в составе персонала преобладают женщины и люди пожилого возраста, а условия труда не являются благоприятными, то разрыв между явочным и списочным составом будет большим, чем на аналогичных предприятиях с иным демографическим составом. Величина, с помощью которой устанавливается соотношение между явочной и списочной численностью персонала, называется *коэффициентом пересчета явочной численности в списочную*. *Основой планирования набора персонала являются:*

- 1) потребности в персонале;
- 2) политика предприятия в области персонала, которая определяет приоритеты руководителей при наборе персонала (предпочтение внутреннего продвижения и переквалификации перед внешним набором, или предпочтение при наборе людей, периодически повышающих квалификацию путем различного обучения).

При планировании набора персонала необходимо определить количество человек каждой профессиональной категории, которые должны быть наняты на работу к определенному сроку. В планировании набора персонала можно выделить четыре подраздела.

1. Планирование найма персонала, когда решаются вопросы выбора способов набора (при помощи объявлений, найм в образовательных институтах, путем переманивание сотрудников других предприятий), размещения рекламы об имеющихся вакансиях, использования средств привлечения новых сотрудников (деньги, хорошие условия работы, возможности для карьеры), условия работы и оплаты.

2. Планирование выбора из претендентов, когда определяются критерии, которым должны удовлетворять кандидаты на вакантные должности.

3. Планирование принятия на работу, когда решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников. В большинстве случаев эти условия и правила определены существующим законодательством. В Республике Беларусь это Кодекс законов о труде.

4. Планирование адаптации сотрудников, когда определяются способы интеграция новых работников в производственные группы и само предприятие. Целью планирования высвобождения персонала является установление и своевременное или опережающее уменьшение работников предприятия. Этот аспект планирования приобретает наибольшее значение во времена экономической стагнации, когда на предприятии появляются излишки рабочей силы.

*В планировании высвобождения персонала можно выделить два вида мероприятий:*

1) мероприятия, позволяющие не уменьшать количество работников (например, путем снижения сверхурочных работ, прекращения принятия на работу, запрещения внутреннего совместительства);

2) мероприятия, направленных на снижение количества сотрудников.

При этом выделяют реактивное и опережающее высвобождение персонала. *Реактивное* высвобождения персонала применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность на предприятии и свидетельствует о плохой кадровой работе. *Опережающее высвобождение персонала* основано на прогнозах потребности в персонале и использует такие средства, как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы, что позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений. Таким образом, опережающее высвобождение является своеобразным социальным буфером, позволяющим избежать напряженности. Поэтому на практике оно является более приемлемым, что обусловлено следующими причинами:

1) персонал рассматривается руководством предприятия как важнейший ресурс и фактор успеха, который необходимо использовать на протяжении длительного периода времени и на развитие которого были привлечены большие капиталовложения (например, на набор и обучение сотрудников);

2) система правового регулирования трудовых ресурсов, во многих случаях делает реактивные увольнения достаточно сложными;

3) при внедрении новых технологий возрастают требования к сотрудникам и не каждый из них обладает достаточным потенциалом для приобретения необходимой квалификации, поэтому для таких сотрудников должны быть найдены альтернативные виды деятельности на данном предприятии;

4) постоянная смена персонала неблагоприятно влияет на набор новых сотрудников, поскольку политика «найма и увольнений», проводимая предприятием, очень быстро становится известной на рынке рабочей силы.

*Планирование использования персонала* занимается выделением сотрудников в распоряжение структурных подразделений предприятия. При применении сотрудников необходимо учитывать два момента:

1) возможно более эффективное выполнение договорных обязательств предприятия;

2) удовлетворение различных потребностей сотрудников.

Планирование использования персонала можно рассматривать с двух точек зрения: временной и качественной. С точки зрения временной перспективы можно выделить два вида планирования использования персонала:

1) краткосрочное, касающееся распределения сотрудников на рабочие места в соответствии с имеющимися мощностями; предпосылкой для этого является соответствие квалификации, обусловленной знаниями и умениями сотрудников требованиям, предъявляемым к рабочим местам;



2) долгосрочное, которое находится в тесной связи с организационным планированием и планированием использования технических вспомогательных средств; его задачей является перенос особенностей каждого сотрудника в сферы организации работы и рабочих условий.

С качественной точки зрения в планировании использования персонала можно выделить два аспекта:

1) выделение сотрудников в распоряжение структурных подразделений, что, по сути, является планированием расстановки персонала;

2) планирование использования индивидуального и группового рабочего времени; это включает в себя разработку планов рабочих смен, планов по применению частичной занятости основных и вспомогательных рабочих и сотрудников, организацию применения сотрудников при нестабильном рабочем цикле (например, при ежедневных, еженедельных и сезонных изменениях количества заказчиков в розничной торговле); с этой точки зрения планирование использования персонала включает в себя планирование отпусков, планирование участия сотрудников в различных образовательных программах и т. д.

*Целью планирования развития персонала* является определение мероприятий, с помощью которых сотрудники предприятия готовятся к будущему. Исходными элементами этого планирования являются:

1) знания и умения сотрудников;

2) задачи, которые сотрудники будут вынуждены решать в будущем и которые определяют будущие требования к сотрудникам;

3) потребности личностного роста сотрудников и их стремление соответствовать новым требованиям. Все мероприятия, проводящиеся в рамках планирования развития персонала, должны быть нацелены на упразднение дефицита знаний и навыков сотрудников.

В планировании развития персонала можно выделить следующие аспекты:

1) планирование образования;

2) планирование карьеры.

*Планирование образования персонала* включает в себя мероприятия по подготовке:

1) обучения сотрудников предприятия на рабочем месте;

2) обучения сотрудников вне рабочего места внутри организации;

3) обучения сотрудников вне организации;

4) самообразования работников.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, имеет тесную связь с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудитории. Но, вместе с тем, такое обучение ограничено рамками данного рабочего места. Обучение вне рабочего места внутри организации связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работников от их служебных обязанностей. Оно позволяет не только повышать их

квалификацию, но проводить переквалификацию и повышать их общеобразовательный уровень. Обучение вне организации требует еще больших финансовых затрат и более длительного отвлечения работников от их обязанностей. Оно, прежде всего, нацелено на повышение их общеобразовательного уровня, ознакомления с достижениями науки и практики в сфере их профессиональной деятельности. Работнику позволяют оторваться от повседневной работы и расширить свои профессиональные и социальные контакты.

*Главной задачей планирования карьеры* сотрудников является обеспечение соответствия между потребностями сотрудников в должностном и профессиональном росте, их потенциальными возможностями и потребностями организации в персонале различных специальностей и квалификации.

Наряду с другими видами издержек затраты на персонал приобретают для предприятия все больший вес. Это обусловлено следующими факторами:

- 1) увеличивающейся несбалансированностью производительности труда и затратами на персонал;
- 2) новыми технологиями, которые требуют квалифицированного и соответственно более «дорогого» персонала;
- 3) непроизводственными факторами, влияющими на затраты на персонал (например законы и тарифные договора).

Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, являются:

- основная и дополнительная заработная плата;
- социальные выплаты;
- отчисления на социальное страхование;
- расходы на служебные командировки и разъезды;
- расходы на подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала;
- расходы, связанные с охраной, гуманизацией труда и приобретением спецодежды.

### *7.3. Мониторинг кадров*

Кадровый контроль направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Трудовой коллектив по численному составу, профессиональному уровню не является постоянной величиной, он все время изменяется. Поэтому следует изучать и *показатели движения рабочих кадров* на предприятии: прием на работу и выбытие работников за отчетный период.

Численность принятых на предприятие распределяется по источникам комплектования, а численность выбывших – по причинам выбытия.

В число принятых включаются лица, зачисленные в отчетном периоде на данное предприятие приказом (распоряжением) нанимателя о приеме на работу.

В число выбывших включаются все работники, оставившие работу, независимо от причин выбытия. Из общего числа выбывших работников выделяются: выбывшие по сокращению штатов, по собственному желанию, уволенные за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.

Можно выделить следующие показатели мониторинга кадров. *Коэффициент оборота работников* определяется следующим образом:

по принятым – как отношение общего числа принятых в течение отчетного периода к списочной численности работников, средней за период;

по выбывшим – как отношение общего числа выбывших к списочной численности, средней за период.

*Коэффициент текучести* исчисляется как отношение численности уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и ушедших по собственному желанию в отчетном периоде к среднесписочной численности работников за этот период.

*Коэффициент соотношения принятых к выбывшим* исчисляется путем отношения численности принятых в отчетном периоде к численности выбывших по всем причинам за этот период.

*Анализ возрастной структуры по категориям* (проценты по каждой группе): до 18 лет; 18–24; 25–29; 30–31; 32–39; 40–49; 50–54; 55–59; 60 и старше. Средний возраст сотрудников предприятия, как показатель потенциала человеческого фактора.

*Анализ структуры персонала по уровню полученного образования:* высшее, среднее специальное, профессионально-техническое, общее среднее, общее базовое.

*Анализ изменения производительности труда.*

*Индекс устойчивости* – число работников со сроком службы 1 год и больше к числу работников, нанятых год назад.

*Анализ срока службы* – срок службы работников, которые увольняются.

*Норма выживания* – доля выбывших в процентах к принятым. Рисуются график зависимости нормы выживания от времени. Форма кривой обычно одинакова для всех категорий, но вершина может быть выше, ниже или перемещаться по оси времени. Она нужна для определения количества работников, которых необходимо нанять, чтобы в определенное время их было требуемое число.

*Полужизненный индекс* – время, в течение которого первоначальный размер группы новобранцев уменьшается наполовину. Нужен для сравнения различных групп с целью определения тех мест, где нужно принимать меры по снижению текучести.

*Анализ результата продвижений и переводов.*

*Анализ возрастных групп.*

*Оценка абсентеизма (прогулы).*

*Анализ изменений условий труда.*

## ТЕМА 8. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

### 8.1 Маркетинг персонала

### 8.2 Современные подходы к гибкому использованию персонала

### 8.3 Сущность и цели отбора персонала

### 8.4 Методы отбора персонала

#### 8.1. Маркетинг персонала

В современной теории и практике менеджмента персонала сформировалось два подхода к понятию маркетинга персонала.

Согласно первого – *маркетинг персонала* – это определенная философия отношения к собственному персоналу (как существующему, так и будущему) со стороны предприятия. При этом каждый работник рассматривается как клиент предприятия, сотрудничая с которым предприятие может разрешить некоторые свои проблемы, а работник получает возможность удовлетворить собственные потребности и интересы.

Согласно второго подхода – *маркетинг персонала* – это практическая деятельность (функция) служб управления персоналом предприятия по оперативному покрытию потребностей в персонале на основе имеющейся информации о состоянии персонала предприятия и рынка труда. Эти два подхода не противоречат, а дополняют друг друга и при этом первый служит методологической базой другого.

Таким образом, маркетинг персонала на предприятии должен быть ориентирован на привлечение работника, который своим трудом способен создать потребительскую стоимость, обладающую большей меновой стоимостью, чем его рабочая сила. При этом работник оценивается по характеристикам четырех типов:

1) профессионально-квалификационным, обусловленным содержанием и уровнем его знаний, умений, навыков, определяющих возможности работника;

2) физическим, обусловленным его здоровьем и определяющим его работоспособность;

3) психомотивационным, обусловленным его психофизиологическими особенностями и определяющим наиболее благоприятный для данного работника мотивационный механизм его профессиональной деятельности;

4) специфическим, отражающим конкретные желания и предпочтения работодателя в отношении работника.

Маркетинговую деятельность в области персонала можно рассматривать как последовательность взаимосвязанных этапов, основными из которых являются:

- поиск и выбор источников информации для маркетинговой деятельности;

- анализ внешних и внутренних (по отношению к предприятию) факторов, которые влияют на обеспеченность потребности в персонале и определяют направления маркетинговой деятельности;

- разработка маркетинговых мероприятий в области персонала (формулирование планов маркетинга персонала);
- реализация намеченных мероприятий. Основными источниками информации для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала являются:
  - аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости;
  - информационные сообщения центров занятости;
  - специализированные издания, посвященные вопросам управления персоналом и занятости населения;
  - рекламные материалы других предприятий и организаций, особенно организаций-конкурентов;
  - проведение совместных мероприятий с учебными заведениями;
  - учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях и различных центрах обучения.

Базой для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала является информация о внешних и внутренних факторах, влияющих на обеспеченность потребности предприятия в персонале. При этом под внешними факторами понимаются условия, которые предприятие не в состоянии изменить, но которые оно вынуждено учитывать в своей деятельности. Основными *внешними факторами маркетинга персонала* являются.

1. Ситуация на рынке труда, которая определяется общеэкономическими и демографическими процессами в том регионе, где находится предприятие. Основными маркетинговыми характеристиками рынка труда являются:

- спрос на персонал;
- предложения в области персонала (количественно-качественная структура свободного персонала), что является следствием работы учебных заведений и высвобождения персонала в других организациях.

2. Развитие знаний общества об изделиях, их дизайне и технологии изготовления, которое определяет направления изменений характера и содержания труда, что, в свою очередь, формирует требования к специальностям и квалификации работников, процедурам их обучения. При этом под изделиями понимаются не только результаты материального производства, но еще и информация и услуги.

3. Особенности преобладающих потребностей населения в том регионе, где работает предприятие, что являются следствием благосостояния общества и господствующих там общественных отношений. Это позволяет определить мотивационные механизмы управления потенциальными сотрудниками.

4. Существующее законодательство в области трудовых отношений и его возможные изменения.

5. Политика, проводимая в отношении персонала на предприятиях, где требуются специалисты того же профиля, что и на данном предприятии.

Знание этой политики способно помочь в выработке более грамотной политики по привлечению на предприятие необходимых кадров.

*Под внутренними факторами* понимаются такие, которые предприятие в значительной мере может контролировать и на которые может оказывать воздействие. Основными из таких факторов являются.

1. Миссия организации и ее стратегические цели, которые можно рассматривать как ориентиры при выработке политики в отношении персонала.

2. Финансовые ресурсы, которые предприятие может затратить на проведение маркетинговых мероприятий. Зачастую это является сдерживающим фактором, сужающим число альтернатив при выработке маркетинговых мероприятий.

3. Кадровый потенциал предприятия, который определяет совокупные возможности коллектива предприятия и возможности покрытия потребности в персонале за счет внутренних источников с учетом повышения квалификации и переквалификации персонала.

В управленческой функции «маркетинг персонала» можно выделить следующие основные относительно самостоятельные *задачи*:

- определение затрат на привлечение и развитие персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- высвобождение работников из производства;
- распространение знаний о маркетинге персонала среди руководителей предприятия;

- участие в создании и поддержании региональной информационной сети в регионе, позволяющей выявлять спрос и предложение, степень конкуренции на рынке рабочей силы, предпочтения работодателей.

Затраты на привлечение и развитие персонала можно разделить с одной стороны, на внешние и внутренние; с другой стороны, на единовременные и текущие.

К внешним единовременным затратам относится оплата договорных отношений с учебными заведениями, государственными и негосударственными структурами по подбору и подготовке персонала.

К внешним текущим относятся: затраты на сбор и анализ информации о рынке труда; затраты на рекламу, привлекающую персонал на предприятие; представительские расходы специалистов маркетинговой службы.

К внутренним единовременным затратам относятся инвестиции в оборудование новых и переоборудование существующих рабочих мест; в развитие социальной инфраструктуры и в обучение персонала.

К внутренним текущим относятся затраты на оплату труда и различные социальные выплаты.

Сущность деятельности по выбору путей покрытия потребности в персонале может быть представлена как последовательность четырех этапов.

- 1) установление источников покрытия потребности;
- 2) определение путей привлечения персонала;

3) анализ установленных источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям, предъявляемых к персоналу, и с точки зрения затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;

4) выбор альтернативных или комбинированных путей и источников.

В качестве источников покрытия потребностей в персонале можно рассматривать:

- различные учебные заведения и учебные центры;
- центры обеспечения занятости;
- компании по подбору персонала;
- различные профессиональные ассоциации и объединения;
- личные и родственные связи;
- свободный рынок труда;
- предприятия, на которых работают требуемые специалисты;
- собственные внутренние источники.

Привлечение кандидатов и из одного, и из другого источников будут иметь свои достоинства и недостатки.

В обобщенном виде преимущества и недостатки набора претендентов из разных рынков представлены в табл. 8.1

*Таблица 8.1 – Достоинства и недостатки набора персонала за счет внутренних и внешних источников*

Привлечение за счет внутренних источников	
Достоинства	Недостатки
<p>знание производства, его особенностей</p> <p>знание сотрудников и их возможностей</p> <p>появляется возможность продвижения у других сотрудников, освобождаются руководящие должности для молодежи</p> <p>быстрое нахождение кандидата при незначительных расходах</p> <p>возникает сплоченный климат в коллективе</p>	<p>уменьшается возможность выбора</p> <p>высокие расходы на повышение квалификации</p> <p>возможна «производственная слепота», т. е. не видно недостатков у собственных кандидатов</p> <p>напряженность среди сотрудников, борьба за выдвижение (нездоровая конкуренция за рабочее место)</p> <p>психологическое отторжение выдвиженца коллективом замещение мест и повышение в должности только «ради мира и спокойствия»</p>

Привлечение за счет внешних источников	
Преимущества	Недостатки
<p>большая возможность выбора</p> <p>новые импульсы для предприятия, за счет знания кандидатом другого предприятия</p>	<p>большие расходы при наборе</p> <p>нет знания производства, необходимы время и расходы на общее ознакомление и испытательный срок</p> <p>рост текучести кадров</p>

Пути покрытия потребности в персонале будут разными в зависимости от того, за счет внешних или внутренних источников происходит это покрытие. Все многообразие путей покрытия потребностей за счет внешних источников можно разделить на активные и пассивные.

*Активными путями являются:*

- 1) набор персонала непосредственно в учебных заведениях путем заключения двусторонних соглашений как с самими учебными заведениями, так и с учащимися;
- 2) предоставление заявок по имеющимся вакансиям в центры занятости;
- 3) использование услуг фирм, специализирующихся на поиске и отборе персонала;
- 4) вербовка персонала через своих сотрудников из их семейного и личного окружения.

*Пассивными путями покрытия потребности в персонале являются:*

- 1) проведение рекламных компаний через средства массовой информации и специализированные издания;
- 2) проведение рекламных компаний путем вывешивания объявлений в местах наиболее вероятного появления возможных кандидатов.

Эффективность названных путей привлечения персонала определяется ситуацией на рынке труда и возможными финансовыми затратами.

Пути покрытия потребности в персонале за счет собственных (внутренних) источников являются:

- перемещение сотрудников из одного подразделения в другое;
- перемещение сотрудников на более высокие иерархические уровни;
- формирование новой организационно-функциональной роли сотрудника на прежнем рабочем месте.

Следует отметить, что во всех трех случаях возникает необходимость дополнительного обучения сотрудников. Пассивные методы привлечения персонала в той или иной степени эффективны практически при любой ситуации. Высвобождение работников из производства в идеале должно происходить только при создании предприятием новых рабочих мест. Однако в реальной жизни администрация предприятия часто бывает вынуждена высвобождать работников ничего не предоставляя взамен. В этом



случае она старается избавиться от наименее и оставить наиболее квалифицированных специалистов.

### *8.2. Современные подходы к гибкому использованию персонала*

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

*1. Поиск внутри организации.* Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

*2. Подбор с помощью сотрудников.* Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с «неформальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

*3. Самопроявившиеся кандидаты.* Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

*4. Объявления в средствах массовой информации* – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более

высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. *Выезд в институты и другие учебные заведения.* Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления высших руководителей, представляющих организацию, показ видео фильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации.

6. *Государственные агентства занятости.* Правительство большинства современных государств способствует повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. Они имеют базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории населения – прежде всего, безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

7. *Частные агентства по подбору персонала.* Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня существуют частные компании, специализирующиеся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определённый процент его годовой заработной платы – 30-50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации для поиска кандидатов следует

руководствоваться двумя основными правилами: 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации и 2) использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны. В современном мире организации все чаще обращаются к помощи специализированных компаний при использовании персонала.

*Кадровое или рекрутинговое агентство* – посредник на рынке труда, организация, оказывающая услуги работодателям по поиску и подбору персонала, или услуги соискателям по поиску работы. Составляющие деятельности рекрутингового агентства: поиск, оценка и подбор персонала на определенные вакансии. Также может оказывать сопутствующие услуги: кадровый консалтинг, кадровый аудит, коучинг, тренинги, обучение и развитие персонала, аутстаффинг, лизинг персонала, аутсорсинг, кадровое делопроизводство, аутплейсмент и др.

*Коучинг* – метод консультирования и тренинга. Особенность – не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решение совместно с клиентом

*Аутплейсмент* – 1) консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя; 2) услуги по продвижению на рынке труда сокращенного персонала; 3) услуги по организации увольнения сотрудников наиболее щадящим способом.

*Хэдхантинг* – за высокое вознаграждение по заказу фирмы подбирается руководящий персонал в том числе и из фирм конкурентов.

*Аутсорсинг* – передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание других компаний, специализирующихся в соответствующей области. Услуги на аутсорсинг передаются на основе длительного контракта (не менее 1 года). Преимущества: высвободить свои ресурсы, чтобы развивать новые направления или сконцентрировать усилия на имеющихся. Лизинг персонала – разновидность аутсорсинга, позволяющая обеспечить бизнес-процессы компании необходимыми ресурсами, используя услуги сторонних организаций (предоставление персонала). В Западных странах примерно 90% компаний периодически пользуются услугами временного персонала. Кадровые агентства все больше специализируются на лизинге персонала.

Преимущества *лизинга персонала*: сокращение процедуры поиска; сокращение издержек по ведению кадрового делопроизводства; нет обязательств по социальным гарантиям; все недовольства разрешаются агентством; можно наблюдать за специалистом, а затем принять его на работу, сокращается период адаптации; отсутствие потерь в случае болезни.

Недостатки лизинга персонала: переплата за услуги; риск приема нечестного сотрудника; нелояльное отношение персонала к такой политике.

*Аутстаффинг* – практика выведения персонала за штат компании. Компания-провайдер становится формальным работодателем для сотрудников компании-клиента и берет на себя полную ответственность за них. Провайдер оформляет сотрудников в свой штат и отвечает за выплату

зарплаты, налогов, ведение работы с персоналом. Аутстаффинг похож на лизинг персонала, но при лизинге сотрудники все время находятся в штате компании-провайдера, а в случае с аутстаффингом этого нет. Пока сотрудники нужны, они находятся у провайдера, если не нужны – они увольняются. Лизинг используется когда нужны дополнительные «руки» на временную работу. Аутстаффинг – когда компания хочет снизить издержки. Выгодно только если выводить за штат много человек. Например, оставить только бухгалтеров и сотрудников отдела персонала. Экономия дает заработная плата сокращенного персонала. Но недостаток: снижает мотивацию. В РБ нет правовой базы.

*Оверхэд* – стоимость сотрудника для компании без учета его зарплаты. Составляющие оверхэда: 1) направлены на интенсификацию использования внутренних ресурсов сотрудника (дорогое оборудование, оплата семинаров, бесплатный кофе и обеды, подарки ко дню рождения); 2) стимулируют восстановление этих ресурсов (оплачиваемые посещения спортивных залов, абонементы на массаж, антистрессовые комплексы). Элементы 1-ой группы рассчитаны на активизацию психофизических ресурсов сотрудника (получение бонусов мотивирует). Эта группа дает более быстрый результат (рост прибыли) и ее лучше использовать, если сотрудник не представляет ценности для организации в долгосрочной перспективе. Т.е. акцент на предельной интенсивности. 2-я группа - на сложной и ответственной работе должен находиться уравновешенный, спокойный, эмоционально здоровый человек. Со временем надо дополнять бонусы восстанавливающими элементами 2-й группы и чем раньше, тем лучше, т.к. борьба со стрессом в результате принесет больше прибыли.

### 8.3 Сущность и цели отбора персонала

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий – детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу.

*Отбор кандидатов* – это серия мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица, наилучшим образом подходящих для вакантного места. *Цель отбора* при найме – оценка соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям вакантной должности.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с

руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность. Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

*Квалификационная карта*, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает так же возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

*Карта компетенций* (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника.

Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно

представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, культуры организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлено следующей схемой:

- Первичный отбор - Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов - Справки о кандидате - Собеседование с руководителем подразделения - Испытание - Решение о найме.

#### *8.4 Методы отбора персонала*

Основными методами отбора являются: составление резюме, тесты и испытания, собеседование, обращение к специализированным компаниям (центры оценки).

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

*Методы первичного отбора* зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются – анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка. Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований. Анализ анкетных данных (анкеты могут быть самыми разнообразными и содержать от 10 до 100 и более вопросов) является простым, дешевым и достаточно

эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях, например, наладчиках лифтов, операторах станков с программным управлением, брокерах по цветным металлам, преподавателях древнегреческого языка. В тоже время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Человек мог иметь отличные оценки по математике десять лет назад, но быть не в состоянии произвести элементарные вычисления сегодня.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов. Первоначально "тесты на профессиональную пригодность" применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском – космонавтов, летчиков, разведчиков. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала своих руководителей и специалистов. Сегодня существует компании, специализирующиеся в области тестирования для диагностики различных качеств и характеристик личности – темперамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д. Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. *Преимущества тестирования* состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. *Недостатки* этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа почерка как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов.

Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность. Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально.

На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования (часто называемые интервью от английского *interview*) с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам.

Сотрудник отдела человеческих ресурсов, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации – чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон. Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела человеческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией. Последний фактор имеет большое значение и ни в коем случае не должен быть проигнорирован – каждая организация имеет собственную отличную от других культуру, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника.

*Собеседование по отбору персонала.* Собеседование по отбору персонала представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности, в ходе которого,



представитель организации пытается составить собственное мнение по двум основным вопросам:

- может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (способность кандидата);
- будет ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (мотивация кандидата).

*Виды собеседований.* Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование "один на один", во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако сегодня используются и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов. В первом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно (а не заочно) оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее. Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

*Типы собеседований.* Существует несколько классификаций собеседований по отбору персонала, одной из наиболее распространенных является следующая – биографические собеседования, ситуационные собеседования и критериальные собеседования.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа "Расскажите о своей прежней работе? Какой предмет Вам нравился больше всего в школе! Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили? Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?" Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

В ходе ситуационного собеседования кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с

помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Критериальное собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуации (связанной с будущей профессиональной деятельностью), а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев. Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью, а так же в возможности легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы. Недостатки связаны с ограниченностью оцениваемых качеств кандидата и необходимостью тщательной предварительной подготовки для проводящего собеседование сотрудника.

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

*Стадии собеседования по отбору на работу.* Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседования, оно должно состоять из нескольких этапов: подготовки, "создания атмосферы доверия", обмена информацией (основная часть), заключения, оценки. Предварительная подготовка имеет исключительно важное значение для успешного проведения собеседования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен, прежде всего, детально изучить досье кандидата, т.е. те данные о нем, которыми располагает организация. Затем, ему необходимо определить, как оценивать кандидата. Большинство современных организаций имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по выбранным критериям. «Создание атмосферы доверия».

В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность и дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для этого можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, например, «Легко ли Вы добрались до нашего офиса?», предложить кандидату сесть, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п. Проводящий собеседование сотрудник может достаточно легко растопить лед недоверия со стороны кандидата, начав с рассказа о самом себе или вспомнив забавный случай, который произошел с ним в момент устройства на работу.

После того как контакт между участниками собеседования установлен, можно переходить к основной части интервью, однако, важно помнить о

необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всей беседы. Достигается это за счет поощрительных реплик интервьюера, одобрительных кивков, улыбки. Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории. Поэтому проводящий собеседование должен сохранять контроль за его ходом и выступать в роли «ведущего». В то же время, не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы. Если интервьюер хочет предоставить кандидату возможность «выговориться», ему следует использовать открытые вопросы, как-то: «Что Вы думаете по поводу...?» «Расскажите, пожалуйста, о.....» и т.п. Если же его интересует только мнение кандидата, а не рассуждения, следует задавать закрытые вопросы: «Согласны ли Вы с данным утверждением?», «Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?».

Завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько специальных приемов – предложить кандидату задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Оценка кандидата должна быть произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали. Для оценки используется стандартная форма. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

*Справки о кандидате.* Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата организации могут обратиться за информацией к людям и предприятиям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Отдел человеческих ресурсов может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. На Западе распространены письменные рекомендации – кандидаты заранее просят знающих их людей – бывших школьных учителей и

университетских профессоров, коллег по работе, начальников, предоставить им письменную характеристику и направляют ее в отдел человеческих ресурсов вместе с заявлением о приеме на работу. В обоих случаях устной или письменной рекомендации, существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают его положительные стороны. Получить информацию о кандидате можно и обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился (их названия указаны в его биографической справке или резюме). Однако отдел человеческих ресурсов должен быть предельно осмотрителен при оценке, полученной в результате таких контактов характеристики кандидата – предоставляющие информацию сотрудники могут быть необъективны, не достаточно хорошо знать кандидата и т.д. Некоторые западные организации, разочаровавшись в качестве получаемой информации, полностью отказались от использования дополнительных источников информации о кандидате. Такой подход представляется неправильным, поскольку контакты с людьми, знающими кандидата, позволяют, по крайней мере, обезопасить организацию от шарлатанов – если в резюме сказано, что человек работал заместителем директора магазина, а в действительности он был экспедитором, это должно насторожить сотрудников отдела человеческих ресурсов.

*Собеседование с линейным руководителем.* Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела человеческих ресурсов, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение. Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

*Выбор кандидата и предложение.* На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем руководителя или Генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо – предложение кандидату, содержащее описание условий его работы – дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска,

предоставляемые организацией льготы и т.п. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства и традиций компании, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения потенциала работы в данной должности и организации. Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить цели последнему и оценить их выполнение в конце испытательного периода. Этот метод предоставляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного периода руководитель – принять или не принять кандидата на постоянную работу

## ТЕМА 9. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

### 9.1 Понятие адаптации персонала и ее виды

### 9.2 Управление адаптацией персонала

#### *9.1 Понятие адаптации персонала и ее виды*

*Адаптация персонала* – это управляемый процесс приспособления нового работника к организационной культуре компании, к своему первичному коллективу, к требованиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту. *Трудовая адаптация* – включение человека в новую для него предметно-вещественную и социальную среду, приспособление и привыкание его к новым для него материально-вещественным, организационным, производственным условиям и к трудовому коллективу.

#### *Цели адаптации :*

- уменьшение первоначальных издержек, ведь пока новый работник плохо знает свое рабочее место, методы и приемы труда, он работает менее результативно;
- снижение влияния чувства неопределенности на новых работников;
- сокращение вероятности увольнения новых сотрудников;
- формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации;
- правильное понимание новичком своих задач и должностных обязанностей;
- развитие у него умений и навыков выполнения своих обязанностей;

- формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации;
- активизация творческого потенциала и повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в жизнедеятельность фирмы;
- повышение уровня сплоченности коллектива.

#### *Структура трудовой адаптации.*

1. Психофизиологический элемент – привыкание организма человека к новым для него производственным и санитарно-гигиеническим условиям. Показателями психофизиологической адаптации являются степень монотонности труда, его содержательность, условия, как-то: освещенность, шум, вибрация, температура, влажность, наличие пыли, газов на рабочем месте.

2. Социально-психологический элемент – вхождение сотрудника в новый для него трудовой коллектив с уже сложившимися взаимоотношениями, традициями и нормами, знакомство с руководителем и коллегами, а также личная оценка сложившихся традиций.

3. Профессиональный элемент – овладение профессиональными навыками в новых условиях.

#### *Различают следующие виды трудовой адаптации:*

1. Первичная адаптация происходит при первичном вхождении молодого человека в постоянную и конкретную трудовую деятельность. Продолжительность ее – от 6 до 12 месяцев.

2. Вторичная адаптация имеет место в двух случаях:

- при переходе сотрудника на новое место работы со сменой или без смены профессии;
- при существенном изменении производственной обстановки.

3. Дезадаптация – явление, обратное трудовой адаптации, когда человеку перестают нравиться содержание, условия и размер оплаты труда.

*Профессиональная адаптация* – совершенствование профессиональных способностей на основе дополнительного освоения знаний и навыков. Ускоряет этот процесс обучение, наставничество, семинары, курсы, наличие подробного описания работы.

*Психофизиологическая адаптация* – освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. Это физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы, ритм труда, удобство рабочего места, шум, освещенность, вибрация. Облегчает ее научная организация рабочего места и процесса, производственная гимнастика и т.п.

*Социально-психологическая адаптация* – приспособление работника к руководителю, коллективу, организации, включение его в систему взаимоотношений членов коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Способствует этому знакомство работника с

традициями, представление коллегам, приглашение к выполнению общественной работы, совместное общение вне работы и т.п.

*Административная адаптация* – усвоение работником особенностей организационного механизма управления, понимание места и роли своего подразделения и должности в общей системе целей и структуры. Облегчается когда знакомят работника с историей организации, клиентами, партнерами, особенностями структуры и т.п.

*Экономическая адаптация* – знакомство с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, привыкание к новым условиям оплаты труда и различных выплат. Способствует – разъяснение особенностей начисления заработной платы, знакомство с мотивационными программами.

#### *Показатели трудовой адаптации*

1. Объективные показатели включают динамику профессиональных заболеваний и уровня производственного травматизма при изменении условий труда при вхождении человека в новые производственные условия, уровень и структуру трудовой дисциплины (количество опозданий, прогулов, отказов от работы), число и частоту конфликтов, профессиональную устойчивость, соответствие качества рабочей силы требованиям рабочего места, утомляемость.

2. Субъективные – общая удовлетворенность работой, разносторонняя оценка сотрудником условий своего труда, отношение к профессии, оценка перспектив профессионального роста по данной профессии.

#### *Факторы трудовой адаптации*

1. Личностные: социально-демографические – социальное происхождение, возраст, образование, стаж работы, семейное положение; психологические – уровень притязаний, восприятие самого себя, материальная заинтересованность.

2. Производственные – уровень организации труда, восприимчивость производства к нововведениям, уровень прогрессивности и состояние оборудования, сложность производственных процессов, разделение и кооперация труда, режим труда и отдыха.

Трудовая адаптация проходит несколько этапов:

*Первый этап.* Ознакомительный – получение сотрудником общих представлений о рабочем месте. Длительность данного этапа два-три месяца.

*Второй этап.* Ассимиляция – приспособление сотрудника к работе, усвоение им опыта, накопленного трудовым коллективом и самооценка собственных возможностей. Для данного периода характерны неуверенность в правильности поведения, низкий уровень производственной активности, отсутствие опыта и привычки к систематически организованному труду. Продолжительность ассимиляции – до шести месяцев.

*Третий этап.* Переход к самостоятельной деятельности. У сотрудника формируется положительная оценка своего труда. Этап длится от 8 до 12 месяцев.

*Четвертый этап.* Полная самостоятельность – утверждение у сотрудника чувства собственной значимости для фирмы и трудового коллектива. Это сопровождается стабилизацией положения сотрудника в фирме.

*Пятый этап.* Идентификация – период профессионального мастерства сотрудника, который приходится на конец второго года работы. Характерным признаком его является то, что человек сливается с работой, отождествляя личные интересы и цели коллектива.

#### *Результаты трудовой адаптации*

1. Полностью идентифицированные сотрудники – те, которые длительно работают и имеют высокую квалификацию. Они составляют ядро трудового коллектива фирмы.

2. Частично идентифицированные – сотрудники, адаптированные в основном, но не полностью.

3. Неидентифицированные сотрудники, или безразличные к своей работе.

### *9.2 Управление адаптацией персонала*

*Управление процессом адаптации* – это активное воздействие на различные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив с целью влияния на ход адаптации, сокращения сроков, снижение неблагоприятных последствий. Механизм управления адаптацией включает:

1) Структурное закрепление функций управления адаптацией (определение круга лиц, ответственных за осуществление адаптации персонала). Основные функции:

- профессиональная консультация работников организации;
- знакомство сотрудника с основными обязанностями;
- организация обучения;
- обеспечение соблюдения правил внутреннего распорядка, охраны труда и безопасности;
- разработка индивидуального плана занятий на весь период адаптации;
- организация деятельности сотрудника;
- оказание необходимой помощи работнику;
- изучение профессиональных и личностных качеств сотрудников;
- контроль и оценка выполнения заданий.

2) Технологии организации процесса адаптации (мероприятия, направленные на введение сотрудника в организацию и его должность). Различают предварительные, вступительные и сквозные технологии.

Предварительные мероприятия проводятся прежде чем работник приступил к выполнению должностных обязанностей. Презентационные мероприятия снабжают кандидатов информацией об организации. Подготовительные мероприятия это подготовка рабочего места, назначение наставника, оформление документов, внесение данных сотрудника в списки и т.п.).



Вступительные мероприятия осуществляются в первый день работы сотрудника. Цель создать положительный настрой новичка, позитивное отношение к компании (встреча с сотрудниками службы персонала, наставником, проведение инструктажа по технике безопасности, представление работника коллективу, разъяснить бытовые вопросы).

Сквозные мероприятия осуществляются на протяжении всего периода адаптации. Организация семинаров, курсов, постепенное усложнение заданий, выполнение разовых поручений, проведение ролевых игр, тренингов и т.п.

3) Организация информационного обеспечения процесса адаптации (определение критериев успешности адаптации, методов ее оценки и сроков). Мониторинг и оценка показателей ее длительности и эффективности. Объективные показатели поддаются объективной регистрации. Субъективные – характеризуют отношение сотрудника к работе. Изучаются с помощью анкетирования сотрудников и психического тестирования.

## **ТЕМА 10. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

10.1 Содержание оценки деятельности персонала

10.2 Методы и критерии оценки деятельности персонала

10.3 Аттестация персонала: ее цели и процедура

### *10.1 Содержание оценки деятельности персонала*

Система оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению;

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;

- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий.

Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания

объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам.

Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

### *10.2 Методы и критерии оценки деятельности персонала*

Все методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

1. Прогностический метод. При этом методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты.

2. Практический метод. Пригодность работника к выполнению служебных обязанностей определяется на основе результатов его практической работы. Делается это с использованием техники пробных перемещений.

3. Имитационный метод. Претенденту дается конкретная ситуация, которую он должен решить.

Показатели, по которым оцениваются работники, называются критериями оценки. В каждом конкретном случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой работы. Используют, например, такие критерии:

- количество труда (объем, результативность, интенсивность труда, использование времени);

- качество труда (доля брака в работе, качество продукции и ее соответствие лучшим мировым образцам и т.п.);

- отношение к работе (инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым, и т.п.);

- тщательность в работе (отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.);

- готовность к сотрудничеству внутри предприятия (участие работника в решении совместных задач, взаимоотношения с сотрудниками, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества).

Данные критерии являются основой для оценки, но это вовсе не значит, что нельзя расширить перечень оценочных критериев. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно (например, в баллах).

Балльная оценка позволяет эксперту определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника.

Наиболее старым и самым распространенным методом оценки является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников. Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков, во-первых, аттестацию проводит один человек – руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться (и практически всегда отражаются) личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. Заполненная форма представляется на утверждение руководителю, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком. Работники, как правило, положительно относятся к привлечению специалистов по человеческим ресурсам к заполнению аттестационной формы, видя в этом средство повышения объективности оценки и защиты от произвола руководителя. В тоже время, и при данном методе не удается полностью преодолеть субъективизм, поскольку источником информации для осуществления оценки по-прежнему служит один человек – непосредственный начальник аттестуемого сотрудника. Дополнительные издержки, связанные с привлечением профессиональной помощи для проведения аттестации, делают данный метод достаточно дорогим и сложным для широкого применения в организации. Чтобы преодолеть второй недостаток метода стандартных оценок многие организации используют не одну, а несколько стандартных форм, создаваемых с учетом особенностей различных профессиональных групп.

Другая довольно распространенная разновидность оценки – сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку – от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. Затем все сотрудники (100%) распределяются по группам – например, 10% лучших, 20% хороших, 40% средних, 20% отстающих, 10% плохих работников. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника, является метод Управления посредством установки целей (английская аббревиатура МВО от Management by Objectives). Управление посредством установки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- конкретными, т.е. предметными и специфическими; измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);
- значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах, и всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения. В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а так

же усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Неслучайно, многие компании используют МВО для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы). Основным недостатком данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

#### *Нетрадиционные подходы к оценке персонала*

Рассмотренные выше методы оценки (при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель) являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В тоже время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

- сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку.

- основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении "царя и бога" по отношению к подчиненному – он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого – коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.

- ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника. Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня.

Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Так, например, некоторые компании, широко использующие метод проектных временных коллективов, проводят аттестацию его членов по завершении проекта, а не регулярно через определенные периоды времени (раз в год).

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации.

В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков. Наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

### *10.3 Аттестация персонала: ее цели и процедура*

*Аттестация персонала* – процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного сотрудника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

#### *Цели аттестации:*

- определение зон развития сотрудников следующий временной период;
- оценка эффективности работы сотрудника за прошедший период для решения вопросов о премировании;
- присвоение разряда, т. е. введение дополнительных квалификационных параметров в рамках должностей одного уровня, влияющих в том числе и на заработную плату;
- планирование карьеры;
- получение дополнительной информации о сотруднике;
- проверка мотивации к труду.

Общие цели – улучшение управления персоналом, повышение эффективности кадровой работы. Недопустимо использование аттестации в качестве инструмента для сокращения штатов.

*Виды аттестации:* очередная основная, развернутая (раз в 3–5 лет), промежуточная, упрощенная (оценка итогов текущей работы, для некоторых категорий 2 раза в год и чаще), разовая, незапланированная (неожиданная вакансия, по истечении испытательного срока для продвижения по службе, перевода на новую должность в другое подразделение).

В указе Президента Республики Беларусь «О совершенствовании работы с руководящими кадрами в системе государственных органов» рекомендовано в целях совершенствования управленческой деятельности проводить аттестацию. Общие условия и порядок проведения аттестации работников определены Типовым положением об аттестации руководителей и специалистов предприятий, учреждений, организаций, утвержденным постановлением Министерства труда Республики Беларусь.

Присвоение специалистам квалификационных категорий, которое также происходит путем аттестации, в большей степени регулируется Общими положениями Единого квалификационного справочника должностей служащих, утвержденными постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30.03.2004 № 32 в редакции постановления того же Министерства от 30.10.2007 № 135 (далее – Общие

положения ЕКДС). Согласно п. 21 Общих положений ЕКДС, аттестация специалистов на присвоение квалификационных категорий проводится в целях объективной оценки их профессионального уровня, морального и материального стимулирования, профессионального роста, улучшения подбора и расстановки кадров, повышения ответственности работников за выполнение профессиональных обязанностей, развития творческой и деловой инициативы. Предприятия вправе разрабатывать собственные положения по проведению аттестации, исходя из поставленных целей. Однако следует иметь в виду, что есть определенные формальные требования к процедуре ее проведения. Соблюдению этих процедур кадровые службы придают особое значение, так как их нарушение может послужить основанием для недовольного работника оспаривать это решение в суде.

К аттестации готовятся заранее и руководитель, и сотрудник. Они оценивают работу за прошедший период, ставят задачи на следующий и готовят вопросы для совместного обсуждения.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика и план проведения, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике).

Приказом о проведении аттестации согласно п. 8 Типового положения утверждаются сроки и график проведения аттестации, список аттестуемых, состав аттестационной комиссии (председатель, секретарь, члены комиссии), перечень необходимых материалов на аттестуемых и порядок их представления. Приказ доводится до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации.

При составлении списка работников, подлежащих аттестации, следует учитывать, что в соответствии с п. 4 Типового положения от аттестации освобождаются: лица, проработавшие в данной должности либо по данной профессии менее одного года; выпускники дневных учебных заведений в течение первого года работы после окончания учебы; беременные женщины; работники, находящиеся на длительном излечении; женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет, в течение первого года после выхода их на работу. Необходимо заметить, что приведенная норма не запрещает проводить аттестацию указанных лиц вообще, а лишь освобождает их от обязанности проходить аттестацию. Следовательно, если работник, подпадающий под одну из вышеперечисленных категорий лиц, с целью получения более высокой категории желает пройти аттестацию, то

отказать ему в этом наниматель не вправе. Такое желание работника обычно выражается в письменном заявлении.

Организация аттестации кадров проводится кадровой службой при участии руководителя структурных подразделений, представителей работников или общественных организаций. И включает в себя следующие этапы:

- подготовка приказа о проведении аттестации;
- подготовка списков работников, проходящих аттестацию, за исключением освобожденных;
- установление количества аттестационных комиссий и их состава;
- подготовка графика проведения аттестации, анкетных данных, аттестационных листов и других документов (при необходимости);
- составление характеристик на аттестуемых;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации (сроки, графики, списки, составы комиссий, правила, критерии) – не меньше чем за месяц до начала аттестации.

– проведение аттестационного собеседования. Аттестационная комиссия рассматривает материалы, заслушивает непосредственного руководителя и работника и задает ему вопросы. Если по уважительной причине работник не пришел на аттестацию, то она переносится на другое заседание комиссии. Если без уважительных причин, то проводится при его отсутствии.

Аттестационная комиссия принимает решение о порядке голосования (открытое, тайное) и дает одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с последующей аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности. Комиссия может давать рекомендации о выдвижении на вышестоящую должность, о повышении квалификации и переподготовки, о переводе на другое место работы;

– передача материалов аттестации директору в недельный срок после ее завершения. Решение комиссии носит рекомендательный характер;

– принятие решения по результатам аттестации, оформленного приказом, руководителем предприятия в месячный срок. На основании оценки о несоответствии занимаемой должности руководитель имеет право оставить работника в прежней должности, перевести с его согласия на другую работу, а при невозможности перевода допускается увольнение по соответствующей статье трудового кодекса в срок до 2 месяцев;

– доведение итогов аттестации до сотрудников. Все работники, относительно которых по результатам аттестации нанимателем принято решение, должны быть ознакомлены с приказом (под роспись с проставлением даты). С работниками проводятся собеседования по результатам аттестации;

– проведение анализа аттестации как кадровой службой, так и руководителями структурных подразделений; – подготовка программы по



работе с персоналом и рекомендаций по корректировке процесса на основании итогов. Периодичность проведения аттестации работников законодательством строго не установлена. Она должна проводиться не реже 1 раза в три года.

## ТЕМА 11. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

11.1 Цели и виды профессионального развития персонала

11.2 Методы профессионального обучения персонала

### *11.1 Цели и виды профессионального развития персонала*

*Развитие персонала* – процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач. Ведущие компании затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10% фонда заработной платы. Причины инвестиций в развитие персонала:

- необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью выживания организации;
- сохранение конкурентоспособности невозможно без новых технологий, а обучение невозможно без инвестиций;
- обучение способствует росту производительности труда.

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

*Опережающее обучение* – обучение человека с учетом требований, ожидаемых к моменту окончания обучения. Развивать сотрудников можно не только путем обучения, но и делегированием полномочий, дизайна работы, предоставлением возможности принимать решения, постановки сложных и интересных задач.

На количество и качество проводимого компанией обучения влияют:

- изменения во внешней среде;
- квалификация персонала;
- возможность карьерного роста и продвижения по службе внутри организации;
- политика высшего руководства компании в данной области;
- мотивационные факторы, способствующие желанию сотрудников обучаться.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно различаются. *Цели обучения с позиций работодателя:*

- формирование персонала управления
- воспроизводство персонала
- интеграция персонала
- адаптация
- гибкое формирование персонала

- внедрение нововведений
- овладение умением определять, понимать и принимать решения.

*Цели обучения с позиций наемного работника*

- поддержание на соответствующем уровне и повышение квалификации
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

*Стадии обучения*

1. Первичное обучение – формирование знаний и навыков у сотрудников без специальности.

2. Вторичное обучение (переквалификация) – приспособление имеющейся профессиональной специализации сотрудника к изменившимся условиям технического базиса.

Вторичное обучение имеет разновидности:

- переподготовку, которая организуется с целью освоения новых профессий высвободившимися сотрудниками, которые не могут быть использованы по имеющейся у них профессии;
- повышение квалификации – постоянное совершенствование квалификации сотрудников фирмы в рамках профессиональной специализации в процессе их обучения, направленного на постоянное развитие профессиональных знаний и навыков.

*11.2 Методы профессионального обучения персонала*

Все обучающие технологии, исходя из целей, могут быть разбиты на четыре категории:

- 1) способы поддерживающего обучения (т.е. используемые при подготовке «соглашений» об изменениях, внедрениях инноваций и т.д.);
- 2) способы прогнозирования (т.е. используемые в основном для выработки стратегий будущего развития организации/фирмы);
- 3) переходящие способы (т.е. используемые при обучении персонала, когда фирма планирует изменения, связанные со стратегией развития);
- 4) универсальные способы развития (т.е. применяемые на любых стадиях существования организации).

К способам *поддерживающего обучения* (т.е. используемым при подготовке «соглашений» об изменениях и внедрении инноваций) относятся:

- постоянное представление предложений от сотрудников по различным направлениям деятельности организации;
- формирование самоуправляемых рабочих групп;
- статистический контроль производственного процесса, т.е. специальный способ, связанный с общим управлением качества, а также применяемый при поддерживающем обучении;
- сравнительное определение эффективности деятельности организации и программы тренингов, т.е. изучение лучшего опыта аналогичной

организации с целью его адаптации в целом к организации или применительно к конкретной ситуации и освоение этого опыта с помощью тренинговых программ.

К *переходящим способам* обучения, т.е. используемым при обучении персонала, в условиях планируемых изменений, относятся:

- передаваемый опыт инновационной деятельности от одной группы на деятельность всей организации;

- реорганизация процесса деловых отношений, т.е. изменение, проектирование новых связей и норм поведения, существующих между руководителями и подчиненными, между структурными подразделениями и в целом организацией;

- формирование целевых и специальных групп для решения вопросов, связанных с планируемыми изменениями в организации;

- программы обеспечения общего качества, применяемые для подготовки стратегических изменений и внедрения инноваций в деятельность организации.

К *универсальным способам* развития, применяемым на любых стадиях существования организации, относятся:

- изучение потребителей, т.е. их потребностей, наиболее эффективных способов удовлетворения этих потребностей, степени удовлетворенности потребностей в процессе оказания услуг, покупки товаров и т.д., исследование факторов, влияющих на поведение потребителей;

- формирование групп внешних консультантов и организация их работы с целью оказания помощи организации в выявлении специфических проблем, в оказании помощи руководству в разработке и выполнении долгосрочных программ, ориентированных на достижение будущих целей.

К *способам прогнозирования*, т.е. используемым в основном для выработки стратегий будущего развития организации/фирмы, относятся:

- мониторинг средств информации, определение курса изменений, оценка важных проблем и тенденций (с помощью отчетов, информационных баз данных);

- проектирование новых предприятий и стратегических альянсов в рамках существующей компании/холдинга/корпорации с целью дальнейшего развития и увеличения объемов рынка;

- разработка и реализация программ повышения квалификации для групп руководителей и специалистов вне рамок существующей компании/холдинга/корпорации, с целью командной работы над специфическими организационными проблемами;

- разработка сценариев возможного развития организации и анализ возможных путей развития и адаптации организации к изменяющейся внешней и внутренней среде;

- метод Дельфи, применяемый для прогноза будущих событий и достижения согласия между членами организации относительно содержания изменений и методов решения проблем;

- анализ влияния факторов на возможную стратегию будущего развития организации/фирмы, а также их оценка и ранжирование (выявление ключевых факторов или мало значимых).

*Методы обучения. Обучение на рабочем месте*

«Копирование» (ученичество, наставничество) – работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека.

Ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта на срок от нескольких дней до нескольких месяцев

Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов.

Метод усложняющих заданий – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности задания.

Инструктаж – разъяснение приемов работы для развития навыков.

*Обучение вне рабочего места*

Деловые игры – коллективная игра (обычно с компьютером), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.

Учебные ситуации – реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке.

Моделирование – воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажеров, макетов и др.).

Тренинг сенситивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.

Ролевые игры (моделирование ролевого поведения) – работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения (обычно через фильм).

К новым способам обучения персонала (способам второго поколения) относятся:

- диалог как процесс коллективного мышления и исследования, позволяющий выработать понятия, общие для всех членов команды или организации, развить их творческие способности;

- планирование сценариев как процесс построения альтернатив будущего развития организации/фирмы, рассмотрение нескольких вариантов развития с учетом наиболее значимых факторов, влияющих на перспективное развитие;

- упражнение Мерлина, которое представляет собой комбинацию свободной формы моделирования и планирования сценария будущего на длительный период (5-10 лет) с обязательным определением вех развития,

оценкой сильных и слабых сторон (в качестве объекта будущего могут выступать организации, ключевые сотрудники, руководители, партнеры);

- обучение в действии;
- создание зон для тренировок.

Главными критериями при выборе той или иной формы обучения являются его экономическая эффективность, т.е. выгода для фирмы, и социальная эффективность – полезность для человека. Первая определяется путем сравнения годового эффекта, вызванного лучшей продуктивностью труда обученного сотрудника, и затрат на его подготовку, которые носят капитальный характер. Социальная эффективность рассчитывается в процессе сравнения прибавки заработка после прохождения обучения с суммой затрат личных средств сотрудника на подготовку.

Предлагается четыре уровня оценки эффективности обучения:

Уровень 1 – реакция. Собирается информация о том, как оценивают сами участники обучающей программы. Заполняются анкеты, где отмечают полезность полученных знаний, интересна ли была программа, степень сложности подачи материала.

Уровень 2 – оценка усвоения знаний и выработки навыков. Специально разработанные тесты, опросники, задания. Цель – количественно измерить прогресс в обучении. Хорошо проводить до и после обучения.

Уровень 3 – оценка поведения. Какие изменения произошли в поведении сотрудников после обучения. Используются ли полученные знания и умения, поощряется ли новое поведение.

Уровень 4 – оценка результатов. Как изменились бизнес-показатели компании. Используется контрольная группа, не проходившая обучение; проводят оценку через некоторое время.

Оценить доход от обучения можно: 1) Оценка контрольной группы, сравнивая финансовые показатели их деятельности; 2) Экспертная оценка, когда эксперты взвешивают вклад различных факторов в результативность компании, а затем происходит оценка результатов обучения.

## **ТЕМА 12. КАРЬЕРА И КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

12.1 Понятие и виды карьеры персонала

12.2 Планирование карьеры менеджера

12.3 Резерв руководящих кадров: назначение и принципы формирования

12.4 Организация работы с резервом руководящих кадров

### *12.1 Понятие и виды карьеры персонала*

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

### *Виды деловой карьеры*

*Профессиональная карьера* – последовательная смена стадий развития конкретного человека в процессе его профессиональной деятельности. Среди стадий выделяют обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, и, наконец, уход на пенсию. Эти стадии человек может переживать последовательно в разных фирмах.

*Внутриорганизационная карьера* – последовательная смена стадий профессионального развития человека в рамках одной фирмы.

#### *Управление карьерой:*

- изложение взаимных требований фирмы-работодателя и сотрудника при его приеме на работу;
- ротация;
- отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена на конкурсной основе;
- установление испытательного срока;
- сдача дополнительного экзамена после окончания вуза, чтобы можно было определить реальную ценность вузовского диплома;
- стажировка и заграничные командировки;
- система ответственных поручений. Для того чтобы управлять карьерой, требуется информация о том, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. С этой целью проводятся специальные исследования, результаты которых оформляют в виде карьерограммы.

Человек планирует свое будущее, основываясь на собственных потребностях и учитывая влияние социально-экономических факторов. Внешние факторы:

- страх быть уволенным, который создает нервную обстановку и снижает производительность труда;
- страх оттого, что применение нового оборудования может привести к сокращению рабочих мест;
- престижность работы;
- размер заработной платы.

#### *Внутренние факторы:*

- желание заниматься видом деятельности, который соответствует самооценке сотрудника и доставляет ему моральное удовлетворение;
- стремление найти работу в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья сотрудника и позволяют организовать хороший отдых;
- желание выполнять работу, которая развивает способности сотрудника;
- предпочтение иметь творческую работу;
- нацеленность на определенную степень независимости во время работы;

- мечта иметь хорошо оплачиваемую работу или позволяющую одновременно получать большие побочные доходы;
- возможность продолжать активное обучение во время работы или параллельно ей;
- необходимость иметь работу, позволяющую заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

### *12.2 Планирование карьеры менеджера*

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

Задачи планирования и реализации карьеры

- Обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.
- Достижение взаимосвязи целеполагания фирмы и отдельного сотрудника.
- Обеспечение направленности карьеры на конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций.
- Обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- Устранение «карьерных тупиков», т.е. отсутствия возможностей для развития сотрудника.
- Повышение качества процесса планирования карьеры.
- Формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях.
- Изучение карьерного потенциала сотрудников.
- Обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала сотрудников с целью сокращения нереалистичных ожиданий.
- Определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребности в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Управление карьерой является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, повышенную текучесть кадров и т.п. Практика показывает, что затраты на создание системы развития карьеры оказывают положительное влияние на прогресс организации в длительной перспективе.

### *12.3 Резерв руководящих кадров: назначение и принцип формирования*

*Кадровый резерв* – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации. Формирование резерва кадров

осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации персонала, философии организации, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников.

Различают:

- Резерв на выдвижение – группа работников, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

- Резерв руководителей – группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора.

Последовательность решения задач формирования резерва, порядок работы и назначения выглядят следующим образом.

На первом этапе – оцениваются деловые, личностные и профессиональные качества работников разных уровней.

На втором этапе – из всех аттестуемых выделяются работники, оценки качеств, результаты деятельности и кадровые данные которых удовлетворяют требованиям к соответствующей номенклатуре должностей.

Такие требования формируются для каждой номенклатуры должностей с учетом специфики данной организации, предприятия; □ набор требований обязательно содержит значения следующих показателей: образование, стаж, опыт руководящей работы; результаты личной деятельности, результаты деятельности руководимого коллектива; обобщенные результаты последней аттестации результаты обучения, повышения квалификации; результаты стажировки; возраст, состояние здоровья и др.

Ежегодно руководитель кадровой службы проводит подготовительную работу по выявлению кандидатов, достойных для зачисления в резерв. Затем составляется предварительный список резерва кадров для выдвижения. Список утверждается на заседании постоянно действующей комиссии, а затем утверждается руководителем организации. Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. В состав комиссии включаются:

- руководитель организации (заместитель по кадрам) –председатель комиссии;

- руководитель кадровой службы – секретарь комиссии;

- председатель профсоюзной организации;

- представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

#### *12.4 Организация работы с резервом руководящих кадров*

При работе с резервом руководителей выделяют две группы:

- 1) группа преемников или дублеров – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы работать в этих должностях;



2) группа молодых сотрудников, имеющих лидерский потенциал – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

- Выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- Обеспечение планового замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Утвержденный список кадрового резерва это основной источник при назначениях работников на руководящие должности. Работа с резервом кадров планируется и ведется на короткий (1-2 года) и длительный (5-10 лет) периоды. Система работы с кадрами это планируемый и контролируемый процесс, направленный на повышение квалификационного уровня работников.

Система работы с резервом руководителей:

- учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства;
- стажировка в должности, на которую зачислен в резерв;
- временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков;
- выезды в другие организации в целях изучения положительного опыта;
- участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации;
- участие в проверках деятельности организаций и подразделений;
- участие в подготовке и проведении конференций, семинаров, совещаний.

*Цель планирования кадрового резерва* – спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Для достижения этой цели требуется проработка всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Все лица зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении в институтах и на факультетах повышения квалификации, отчеты по результатам стажировок, характеристики, а также планы профессионального роста. В индивидуальных планах профессионального роста сотрудников, зачисленных в резерв на руководящие должности указываются предполагаемые мероприятия и дается оценка их выполнения (например, психологическое тестирование, обучение и переподготовка, отчет перед руководством, индивидуальные консультации, стажировки, участие в конкурсах, участие в работе временных целевых групп, практикантами, молодыми специалистами, участие в общественных мероприятиях, самостоятельная подготовка и др.).

## ТЕМА 13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

- 13.1. Понятие корпоративной культуры.
- 13.2. Классификация видов корпоративных культур.
- 13.3. Составляющие элементы корпоративной культуры.
- 13.4. Этапы построения корпоративной культуры.

### *13.1. Понятие корпоративной культуры*

В основе корпоративной культуры лежит видение создателями организации сути созданной ими организации, процесса ее функционирования именно в этой сфере, ответственности ее перед заказчиками, существующих норм поведения в общении с окружающими. Корпоративная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, норм поведения и ритуалов, присущих только данной компании. Каждая компания определяет самостоятельно важные именно для нее ценности. Главный показатель развитой корпоративной культуры – это убежденность всех сотрудников в том, что их организация – наилучшая. Компания сплоченная, обладающая командным духом, представляется как сыгранный музыкальный коллектив, создает образ коллективного «мы». Корпоративный дух – это сумма индивидуальных оценок сотрудниками своей компании. Он будет высоким, если оценки отличные, если сотрудники подчиняют собственные взгляды позиции компании, если ценности сотрудников совпадают с ценностями компании.

Корпоративная культура, являясь воплощением личности учредителя фирмы, становится носителем закодированной информации об этапах развития фирмы, основных конфликтах, о политике по отношению к потребителям, конкурентам и сотрудникам. Расшифровка данной информации позволяет предупредить многие деструктивные ситуации, сделать политику фирмы более адаптивной и, соответственно, значительно повлиять на экономический рост организации. То, с чем мы сталкиваемся в повседневной жизни – форма одежды, правила поведения, определенные ритуалы – это верхний слой организационной культуры, который основан на поведенческих нормах, вытекающих из базисных ценностей организации.

Некоторые компании излагают свои базисные ценности в виде кредо или набора лозунгов, а иногда в виде миссии. Миссия – это краткое заявление, излагающее основные цели существования компании.

Под культурой организации понимаются и определенные культурные программы, заложенные в людях. Культурные программы диктуют поведение человека в знакомых ситуациях и облегчают ему выбор поведения. Культурная программа – это внутренний свод правил, инструкций, критериев, которые вырабатываются с опытом и отбираются как успешные из этого опыта. Аналогичные процессы происходят и в

организации. В ней всегда есть неписанные, но всеми признаваемые нормы поведения, разделяемые убеждения.

Основная цель организационной культуры – помочь людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организации и получать от этого большее удовлетворение. Организационная культура позволяет согласовать индивидуальные цели и общую цель развития организации. Организационная (корпоративная) культура – это феномен, заключающийся в том, что в организации негласно и обычно без письменного фиксирования устанавливаются и соблюдаются специфические нормы и ценности, а также модели поведения. Это совокупность принимаемых всеми членами организации идей, взглядов, ценностей, которые являются ориентирами их поведения и действий.

Позитивная корпоративная культура характеризуется следующим.

1. Восприятие сотрудником себя как личности, которая влияет на результативность деятельности компании и определяет стратегию ее развития.

2. Осознанное принятие личной ответственности за результативность деятельности.

3. Ориентация сотрудника на поиск, разработку и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности.

4. Позитивная оценка влияния профессиональной деятельности на личностное развитие.

5. Ощущение согласованности личных и коллективных критериев собственной ценности.

Негативная – отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако неценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации. Работа в компании, система ценностей которой неприемлема для сотрудника или приемлема лишь отчасти, обрекает этого сотрудника на постоянную неудовлетворенность, низкое качество выполняемой работы и поиск работы в других компаниях.

Корпоративная культура может быть подробно регламентирована в документах, могут расписаны только отдельные ее принципы и, наконец, она может существовать без каких-либо письменных правил.

В 1982 г. американские исследователи Теренс Дил и Аллан Кеннеди создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на корпоративное поведение. Э. Шайн в 1983 г. предложил выделить три уровня организационной культуры.

Первый, поверхностный, или «символический» уровень, включает такие видимые внешние факторы, как применяемая технология или архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы коммуникации, лозунги и т. д. Все то, что можно ощущать и воспринимать через пять чувств человека. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать.

Второй, «подповерхностный» уровень – истории об организации и лидерах, ее мифы, ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Шейн этот уровень назвал «организационная идеология». Особую роль здесь играет жизненное кредо лидера компании. Ряд руководителей уверенно придерживается определенных ценностей, но не передает их другим членам организации. В такой ситуации они теряют возможность влиять на культуру организации. Влияние можно проводить через публичные заявления, выступления в печати, на радио, по телевидению, личный пример.

Третий, «глубинный» уровень включает «фундаментальные» предположения, которые трудно осознать членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации, Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Характеристики (индикаторы) конкретной организационной культуры:

1) обряды, ритуалы, обычаи, традиции. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль;

2) символы. Очень трудно убедить рабочего, что «мы все делаем одно дело», если язык, стиль одежды, еда, место стоянки автомобиля и расположение кабинета говорят прямо о противоположном. Широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к компании;

3) осознание себя и своего места в организации;

4) коммуникационная система и язык общения;

5) внешний вид, одежда и презентация себя на работе;

6) проведение совещаний;

7) фирменные легенды и ритуалы;

8) разговоры на перекурах (если люди даже в минуты отдыха обсуждают способы привлечения новых клиентов и другие профессиональные тонкости – значит, они увлечены своим делом);

9) что и как едят люди – привычки и традиции в этой области;

10) осознание времени, отношение к нему и его использование;

11) взаимоотношения между людьми, ценности и нормы;

12) какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается;

13) вера во что-то и отношение или расположение к чему-либо;

14) процесс развития работника (обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение ожидается от работника);

15) трудовая этика и мотивация (система стимулирования должна поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, в которых находит наиболее полное выражение организационная культура).

Корпоративная культура может быть сильной или слабой.

### *13.2. Классификация видов корпоративных культур*

Можно выделить три направления, которые можно положить в основание классификации корпоративных культур: демократичность – авторитарность; креативность – регламентированность; открытость – закрытость.

Г. Хофштед определил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола. Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофштед выделил следующие основные аспекты, характеризующие менеджеров, специалистов и организацию в целом: индивидуализм-коллективизм; дистанция власти; стремление к избеганию неопределенности.

Большое распространение получила классификация национальных организационных культур по Фонсу Тромпенаарсу. Ф. Тромпенаарс регламентирует организационную культуру предприятия не только по технологиям и рынкам, но и по национальным культурным предпочтениям руководителей и работников организации. Ф. Тромпенаарс предложил следующую типологию. «Семья». Сравнение с семьей используется для характеристики культуры одновременно очень личной (с тесными межличностными отношениями) и иерархической, где признано, что у «отца семьи» опыта и власти значительно больше, чем у «детей». Такая корпоративная культура ориентирована на власть, где руководитель считается заботливым отцом, который лучше, чем его подчиненные, знает, что следует делать и что принесет большую пользу. Культура «семьи» больше заинтересована в интуитивных знаниях, чем в рациональных, в развитии людей, чем в их использовании и распределении. Предпочтение отдается личным беседам, а не исследовательским опросникам, субъективному взгляду, а не объективным данным. Так как члены «семьи» высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию могут усилить скорее похвала и признательность, чем деньги (Япония).

«Эйфелева башня». Заранее заложено бюрократическое распределение труда, контроль за которым выполняется на верхушке иерархии. Мастер контролирует выполнение нескольких процедур, менеджер контролирует работу нескольких мастеров и так далее вверх по иерархической лестнице. При корпоративной культуре такого типа руководитель – лишь случайный человек. В этом случае карьера базируется на профессиональной квалификации. Для культуры данного типа обучение означает приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице.

При этом к людям или «человеческим ресурсам» относятся как к капиталу или денежным ресурсам. При типе культуры «Эйфелева башня» работники предельно точны и исполнительны. Им не по себе, когда происходящее лишено порядка и непредсказуемо. Для сотрудника, ориентированного на роль, долг и обязанность – очень важные понятия, составляющие неотъемлемую часть его внутреннего «Я» (Германия).

«Управляемая ракета». Эта культура обезличена и ориентирована на задачу. Она похожа на «Эйфелеву башню» в полете. Если «Эйфелева башня» по сути – средство, то «Управляемая ракета» – цель: все должно быть сделано для того, чтобы достичь поставленной цели. Все субъекты этой культуры здесь делают все от них зависящее для выполнения поставленных целей. Руководители и координаторы групп, которым присуща культура этого типа, несут ответственность за выполнение работы, хотя иногда знают меньше, чем специалисты – профессионалы или эксперты. Все члены группы занимают равные позиции. Ценится качество индивидуального труда и степень преданности общему делу. Обучение ограничивается приобретением умения ладить с людьми, быстро вступать в контакт, играть ту роль в группе, которую требует дело, быть не столько теоретиком, сколько практиком, и концентрировать внимание и силы на проблеме, а не на дисциплине. Оценка труда каждого высказывается скорее коллегами или подчиненными, чем кем-то из руководителей. Изменения в культуре «управляемой ракеты» осуществляются быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы, распускаются старые. Этой культуре изначально свойственна сильная мотивация: члены группы объединены одной целью, преданы ей и борются за ее выполнение. Разрабатываемый продукт или решаемая задача представляют собой наивысшую ценность, ради которой отбрасываются в сторону конфликты или любое недовольство в отношениях между членами группы (США).

«Инкубатор». В основе этой культуры лежит идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека, и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего все необходимые условия для самовыражения человека. Целью «инкубатора» является освобождение индивида от рутины, создание условий для творческой деятельности и сведение к минимуму времени, потраченного на добычу средств существования. Эта культура и очень личная, и равноправная. Она почти лишена всякой иерархии. Творчество, новизна и развитие составляют суть культуры «инкубатора». Изменения здесь осуществляются быстро и спонтанно. Эта культура учит создавать, а не сохранять меняющиеся модели потребностей. Этой культуре свойственна сильная и искренняя мотивация (Силиконовая Долина в Калифорнии).

Корпоративные культуры редко существуют в чистом виде. В реальной жизни они смешаны при доминирующем влиянии одной из них. Основные виды корпоративной культуры, представленные на уровне современной практической деятельности, американский социолог С. Ханди предложил на

основании процесса распределения власти в организации, ценностных ориентаций личности, отношений индивида и организации, структуры организации и характера ее деятельности, выделив культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

«Культура власти» («культура Зевса» по другой классификации) – в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности, в первую очередь тогда, когда он не только руководитель, но и хозяин. Такую структуру имеют многие компании на этапе формирования. Но здесь есть ограничение, связанное с возможностью личного контроля руководителем, что сдерживает рост организации. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события и легко к ним приспосабливаться, но эта мобильность в прямой зависимости от мобильности лидера. Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию. Наблюдается большая текучесть кадров среди менеджеров среднего звена. Единственный выход – создать холдинг, где во главе каждого звена также будет стоять сильная личность.

«Ролевая (бюрократическая) культура (культура Апполлона)» – характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Для стабильного рынка с твердыми позициями компании на нем. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Люди как бы встраиваются в ячейки, должны подходить под конкретные должностные инструкции. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является

разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, отторгается. Компании тяжело выживать в ситуациях резких изменений на рынке, так как люди к этому не приспособлены.

«Культура задачи, целевая культура (культура Афины)» – данный вид культуры сориентирован в первую очередь на решение задач, на реализацию проектов. Приспособлены для работы в условиях динамично развивающегося рынка (в т. ч. Интернет-рынка). Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Ее структура чаще всего довольно размыта, ее можно представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Организация с «матричной структурой» является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Культура задачи хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть реформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, т. к. каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Чтобы избежать превращения рабочего коллектива в «тусовку», обычно существует жесткая форма отчетности и контроля.

«Культура личности (культура Диониса)» – организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Достаточно редкий вид. Не может существовать долго. При выделении лидера превращается в силовую. Весь коллектив состоит из людей высокопрофессиональных, которым на данный момент удобно находиться вместе. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику». Адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, архитектурные бюро. Для этой культуры невозможны контроль или даже иерархия управления, за исключением случаев обоюдного согласия.



Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости – это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются. Можно отметить, что две или более этих культур могут существовать в одной организации наряду с субкультурами.

### *13.3. Составляющие элементы корпоративной культуры*

Элементы корпоративной культуры – части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации. К основным элементам можно отнести:

- цель компании, дерево целей, ценности – цели и задачи деятельности организации; само дерево целей (по четырем составляющим – финансы, процессы, клиенты, персонал); ценности компании;

- миссия фирмы – описание миссии; методы внедрения миссии; философия, дух, культура, декларируемая социальная цель; фирменные легенды, мифы об организации и ее лидерах; фирменные эталоны, образцы поведения и подражания;

- система коммуникаций внутри компании – организационная структура компании; коммуникационная схема; технологическая карта; регламент отношений между подразделениями; системы организационных обрядов, ритуалов, запретов; общие корпоративные традиции компании;

- корпоративные стандарты работы персонала – стандарты отношения к рабочему помещению и оборудованию; стандарты оформления и работы с информацией, документацией; стандарты оформления и работы с рекламными материалами; стандарты поведения и общения с прессой; стандарты поведения с клиентами и посетителями, с коллегами, начальством, подчиненными; стандарты подбора и увольнения персонала; стандарты работы с продукцией (продажи, склад, бухгалтерия); типовые приветствия и прощания; порядок действий в случае аварийных режимов; наполнение и оборудование рабочего места; корпоративная одежда (дресс-код);

- должностные инструкции – критерии принятия на работу, продвижения и увольнения; требования к сотруднику; перечень знаний, умений, навыков, которыми он должен владеть; основные рабочие обязанности, права, ответственность;

- программы обучения и карьерного роста – система адаптации сотрудника внутри компании; аттестация, оплата труда, социальные гарантии; система обучающих мероприятий;

- система делегирования полномочий и ответственности – служебная иерархия компании (схема подчинения и соподчинения – вертикальные связи); схема распределения полномочий и ответственности (кто какие права имеет и кто за что отвечает); схема горизонтального сотрудничества (горизонтальные связи – кто с кем по работе соприкасается);

- система нематериальной мотивации сотрудников по отделам; этика общения внутри компании;
- система корпоративных мероприятий – система формальных и неформальных корпоративных мероприятий (совещания, планерки, слеты, фестивали, презентации, встречи, выставки, семинары, прессконференции, тренинги и т. д.);
- стратегия развития организации – общая стратегия деятельности организации; производственная стратегия; стратегия продвижения на рынке; календарные планы; методы контроля и/или проверки эффективности;
- корпоративное издание – принципы оформления издания; принципиальное содержание издания; требования к размещаемым материалам; периодичность; система распространения;
- социальные программы ( в т. ч. благотворительность) – программы информационного сопровождения и взаимодействия с различными социальными слоями общества.

#### *13.4. Этапы построения корпоративной культуры*

Корпоративная культура существует всегда, но если заниматься ею планомерно и целенаправленно, можно направить ее на формирование конкурентоспособного имиджа компании и высокой мотивации сотрудников. Важно уметь различать понятия декларируемой и реальной культуры.

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс, проходящий в несколько этапов, причем этапы построения корпоративной культуры, их содержание и хронология определяются контекстом развития каждой отдельно взятой компании. Как правило, выделяют три этапа формирования корпоративной культуры.

Этап № 1 – создание и формулирование миссии компании. В нее должны войти набор базовых ценностей, ценностные ориентации, морально-этические принципы и, естественно, философия компании.

Этап № 2 – подразумевает под собой создание и внедрение стандартов поведения сотрудников. Стандарты поведения предусматривают прежде всего деловую этику в рамках коммуникативного процесса сотрудников компании и клиентов, формирование норм в рамках неформальных взаимоотношений внутри самой компании, создание критерия оценок. Второй этап формирует отношения руководства к «климату» в коллективе.

Этап № 3 – формирование и создание традиций компании, ее символики. Эти элементы по своей идее должны включать все вышеперечисленные этапы.

Корпоративная культура имеет свои механизмы передачи: выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя; критерии распределения поощрений и вознаграждений, отбора при приеме на работу, повышения в должности и увольнения; поощряемые образцы для подражания; методы разрешения критических ситуаций. Речь идет не о декларируемых принципах, а о практических действиях руководителя в

организации. Более скрытый механизм воздействия создателей и руководителей компании включает: организационную структуру компании и ее дизайн; системы и принципы деятельности; оформление строений, фасада, помещений; истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях компании; официальные заявления и документы, касающиеся миссии, философии и идеологии организации.

Изменить корпоративную культуру трудно, так же как трудно изменить ценностные установки человека и отношение к ним. Здесь надо принять во внимание и такой феномен – при приеме нового сотрудника у него есть определенные ожидания относительно компании, которые постепенно переходят в реалистическое представление о ней. И если сотрудник принимает окончательное решение о том, что ему подходит компания и определяет свое место в ней, то наблюдается новый феномен – человек начинает воспринимать организацию и ценностные ориентации в ней через определенный фильтр. Он видит то, что хочет видеть, и воспринимает так, как хочет воспринимать (в своем понимании происходящего). В результате складывается мнение, которое изменить тяжело и которое влияет не только на вновь приходящих, но и на внешнее окружение, с которым ему приходится сталкиваться.

Коррекция корпоративной культуры компании при поэтапном и постоянном циклическом развитии каждого сотрудника.

1 этап. Приобщение вновь принимаемых сотрудников к корпоративной культуре – формирование приверженности организационной культуре.

2 этап. Вовлечение нового сотрудника в процесс формирования корпоративной культуры – процесс формирования лояльности к компании в целом.

3 этап. Усиление взаимодействия между подразделениями компании – воздействие на процесс создания единого коллектива (команды), что создает возможность появления условий для коррекции корпоративной культуры.

4 этап. Усиление мотивации персонала на основании определения мотивационного профиля сотрудников – усиление процесса формирования лояльности.

5 этап. Ротация персонала для усиления интереса к работе – влияние на систему лояльности.

6 этап. Аттестация сотрудников и принятие позитивных мер к хорошо работающим сотрудникам – влияние на систему лояльности.

7 этап. Управление изменениями в компании – возможность оценки лояльности сотрудников.

8 этап. Коррекция корпоративной культуры и лояльности сотрудников компании. Если рассматривать цикл Деминга по отношению к формированию и изменению корпоративной культуры, то можно предложить следующую схему. Любое действие по управлению персоналом должно быть технологично, то есть планируются основные показатели по любой кадровой технологии, потом оперативная деятельность, в процессе которой

отслеживаются показатели эффективности, оперативная коррекция по показателям эффективности и опять цикл планирования.

## **ТЕМА 14 РЕГЛАМЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

14.1. Информация о персонале. Три уровня кадровой информации. Кадровые программы.

14.2. Правовая информация. Акты централизованного регулирования.

14.3. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Документы, создаваемые в организации.

*14.1. Информация о персонале. Три уровня кадровой информации. Кадровые программы*

Деятельность служб управления персоналом основана на информации. Выделяют три уровня кадровой информации: стратегический (директор по кадрам); тактический (руководители службы персонала); оперативный (сотрудники службы персонала)

Информация о персонале содержит:

- аналитическую часть (денежные выплаты, время работы, др. статистика и т. д.);
- документальную (приказы, трудовые контракты, личные карточки, справки, личные дела, другая статистика, отчеты и т. д.);
- информацию для сотрудников (конференции, собрания, беседы, распоряжения дня, указания, описания рабочих мест, газеты, отчеты, объявления и т. д.).

Существует три следующих уровня компьютеризации кадровой службы.

1. Автоматизация оплаты труда и учета персонала.
2. Изучение фактического состояния кадровых ресурсов и их развития (имеют 99% компаний с количеством работников свыше 10 тыс. человек).
3. Планирование и прогнозирование развития кадров.

При качественной разработке кадровых программ исключаются до 40% кадровых документов. Кадровые службы собирают различные данные о состоянии персонала организации и проводят их детальный анализ. Такие данные получили название «статистика человеческих ресурсов», в которой содержится следующая информация: издержки на рабочую силу, производительность, профессиональное обучение, динамика рабочей силы, аттестация сотрудников, резерв на продвижение кадров и др.

Каждая организация использует собственные показатели, отображающие специфику ее деятельности и традиции. Вместе с тем, в СУП внедрены некоторые унифицированные виды документации:

- 1) плановая (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности);
- 2) первичная, учетная (учет труда и заработной платы);

3) отчетно-статистическая (численность сотрудников, баланс рабочего времени, средняя заработная плата, производительность труда);

4) социальное обеспечение (пенсии, пособия, льготы, социальное страхование);

5) организационно-распорядительная (акты, письма, докладные записки, правила).

К кадровой информации предъявляются следующие требования:

- единство информационной базы для всех кадровых задач;
- однократный ввод информации в компьютер и возможность ее многократного использования;
- рационализация системы документации и документооборота;
- унификация наименований информационных блоков;
- обеспечение возможности непрерывной обработки информации в системе;
- оперативная коррекция первичной информации с учетом реальных изменений;
- полнота данных, необходимых для задач управления;
- скорость и удобство доступа;
- возможность изменения и совершенствования информационной базы при изменении задач;
- наглядность (используются таблицы, графики и цветное оформление материала);
- однозначность (не допускается двойное толкование);
- сопоставимость (сопоставимые единицы);
- преемственность (сведения о кадрах за разные периоды должны иметь одну методику подсчета и одинаковую форму представления).

#### *14.2. Правовая информация. Акты централизованного регулирования*

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Преобладающее место занимают акты централизованного государственного регулирования. Основными источниками правовой системы Республики Беларусь являются нормативные правовые акты.

В систему источников трудового права входят:

- международные правовые акты по труду, ратифицированные Республикой Беларусь;
- Конституция Республики Беларусь, законы, декреты, указы, Постановления Совета Министров, решения, соглашения и т. д.;
- на территории Республики Беларусь временно применяются нормативные правовые акты бывшего СССР, если они не противоречат

Конституции и другим нормативным актам Республики Беларусь и если эти отношения еще не регулируются нормами белорусского законодательства;

– в состав системы нормативных правовых актов о труде входят и локальные (местные) нормативные правовые акты, при помощи которых осуществляется регулирование трудовых отношений непосредственно у нанимателя с учетом особенностей его производственной деятельности. В создании локальных нормативных актов участвуют представители работников (профсоюзы);

– нормативные правовые акты, содержащие «специальные нормы», рассчитанные на правовое регулирование трудовых отношений отдельных категорий и групп работников.

Основополагающим источником права в целом в стране является Конституция Республики Беларусь. В Конституции закреплены право на труд и отдых, на охрану здоровья, на материальное обеспечение в старости, право на вознаграждение за выполненную работу в соответствии с ее количеством, качеством и общественным значением, но не ниже установленного государством минимального размера.

В Гражданском кодексе Республики Беларусь регулируются основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности.

В Трудовом кодексе Республики Беларусь изложены основные начала трудового законодательства, целью которого является установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений в различных сферах деятельности. Трудовой Кодекс подписан Президентом Республики Беларусь 26 июля 1999 г. Он состоит из 6 разделов, объединяющих 39 глав, насчитывающих 468 статей.

Отдельные виды правоотношений в области труда регулируются иными законами («О занятости населения Республики Беларусь», «О профессиональных союзах», «О порядке разрешения трудовых споров (конфликтов)»; «О социальном партнерстве»).

Источником трудового права являются нормативные правовые акты Президента – Декреты, имеющие силу закона, Указы. Следующими по юридической силе являются Постановления Совета Министров Республики Беларусь.

Большое значение в регулировании трудовых отношений имеют нормативные акты Министерства труда и социальной защиты (постановления, разъяснения). Определенное место отведено ведомственным актам, издаваемым министерствами, комитетами, ведомствами. Советы депутатов в пределах своей компетенции принимают нормативные правовые акты в форме решений, действующих на территории своей юрисдикции.

Локальные нормативные правовые акты – это соглашения, коллективные договоры и т. д. Профсоюзы заключают соглашения с

государственными органами управления на республиканском, отраслевом и местном уровнях. На республиканском уровне это генеральное соглашение. Коллективные договоры заключаются между нанимателем и представителями работников организации. Положения, принимаемые на уровне предприятия, также относятся к локальным нормативным актам. Общие нормы трудового права распространяются на всех работников, а специальные – на отдельные категории работников (женщин, молодежи, лиц, работающих в тяжелых и вредных условиях труда, временных и сезонных работников и т. д.). В ряде случаев дифференциация связана с необходимостью усиления требований к выполнению трудовых обязанностей (работники транспорта, авиации), с установлением более высокой ответственности за правонарушения в сфере труда (руководители организаций и их заместители, работники, обслуживающие материальные ценности, выполняющие воспитательные функции).

#### *14.3. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Документы, создаваемые в организации*

*Нормативно-методическое обеспечение СУП* – совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении конкретных задач. Они утверждаются в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организаций.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Процесс нормативно-методического обеспечения состоит в организации разработки, применения методических документов и ведения нормативного документооборота

##### **1. Нормативно справочные**

Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации, и планирование труда в сфере материального производства и управления. Первичные операционные нормы времени, производные нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке

##### **2. Документы организационно-распорядительного, организационного, организационно методического характера**

Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников СУП. Содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Законодательные акты по вопросам труда и их кадров, указы Президента Республики Беларусь, постановления и распоряжения Правительства по вопросам труда, оплаты труда, занятости и т. д. Руководящие документы (положения, инструкции, методические

указания, правила) Министерства труда; приказы, методические указания, инструкции, правила и другие документы ведомства, которому подчиняется организация. Приказы, издаваемые руководством организаций или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности и т. д.

3. Документы технологического, технико-экономического и экономического характера. Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие документы всех категорий и видов. Нормы планировки помещений, рабочих мест. Стандарты качества, технические условия на продукцию, часовая тарифная ставка, коэффициенты отчислений в Фонд социального страхования, коэффициенты доплаты сверхурочной работы

Ответственность за обеспечение СУП нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения, аппараты управления организацией (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники СУП разрабатывают следующие документы для внутреннего пользования.

Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы: общие положения; порядок приема и увольнения рабочих и служащих; основные обязанности администрации; рабочее время и его использование; поощрение за успехи в работе; ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Коллективный договор разрабатываются при участии отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, юридического отдела и профсоюзной организации. Коллективный договор – это соглашение, заключаемое между трудовым коллективом и администрацией по урегулированию и взаимоотношению в процессе производственно-хозяйственной деятельности за календарный период. Включает форму, систему, размер оплаты труда, денежное вознаграждение, компенсации, доплаты с учетом роста цен, инфляции и показателей, определенных трудовым договором, занятость, переобучение, высвобождение, продолжительность рабочего времени, времени отдыха и отпусков, льготы, охрану здоровья, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий функционирования представителей каждой из сторон. Но если условия договора ухудшают положение работников по сравнению с законодательством, то они недействительны. Договор заключается на срок не более трех лет.

Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений аппарата управления, наименование и количество должностей в них, размеры должностных окладов. Документ утверждается первым руководителем.

Положение о структурном подразделении. Положение о структурном подразделении регламентирует назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников.



Типовая структура положения о подразделении (отделе, бюро, группе): общие положения; задачи подразделения; оргструктура подразделения; функции подразделения; взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением; права подразделения; ответственность подразделения. Типовые положения о структурных подразделениях содержатся в специальной литературе, но требуется их адаптация – уточнение применительно к каждой конкретной организации и подразделению.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках конкретной должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она определяет назначение и место работника в системе организации, его функциональные обязанности, права, ответственность. Должностная инструкция разрабатывается на основе анализа работы или типовых требований к должности, содержащихся в квалификационном справочнике должностей служащих, с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Трудовой договор заключается между работодателем и работником и содержит наименование должности, права и обязанности работника и работодателя, условия труда, условия оплаты труда, участие в прибыли, условия отпусков, пенсий, штрафов и условия прекращения трудового соглашения.

Бланк аттестации работников содержит показатели как оценки результатов деятельности работника, так и его личностных качеств.

В службе персонала организации также должны быть еще следующие документы: организационная структура (схема); личные дела работников, трудовые книжки; планы, заявки, договоры по обучению, повышению квалификации и бюджет на эти цели; график трудовых отпусков, согласованный с профсоюзом; таблицы учета рабочего времени (первичные документы по начислению заработной платы); списки пенсионеров на каждый год; результаты прохождения медицинского осмотра (при приеме на работу); приказы, распоряжения директора; материалы аттестации (рабочие протоколы заседаний аттестационной комиссии, характеристики, план мероприятий по аттестации); документы по воинскому учету; списки по кадровому резерву; карточки учета – формы Т-2; справки, заключения МРЭК, свидетельства об инвалидности; контракты и трудовые договора; штатное расписание и изменения к нему и т. д.

## **ТЕМА 15 ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

15.1 Роль информационных технологий в управлении персоналом

15.2. Классификация HRM-систем

### 15.3 Обзор программных продуктов для управления персоналом, основные инструменты информационных технологий в управлении персоналом

#### *15.1 Роль информационных технологий в управлении персоналом*

Системы управления персоналом представляют собой совокупность методов, подходов, приемов и технологий, предназначенных для эффективного управления человеческими ресурсами предприятия. В настоящее время большая часть функций системы управления персоналом организации автоматизирована. Для автоматизации службы управления персоналом в рамках организации создается информационная система (ИС). Обычно такие системы обозначаются аббревиатурой HRMS (системы управления трудовыми ресурсами).

В разрезе информационных технологий ИСУП представляет собой набор определенного программного обеспечения (ПО) и технологий, позволяющих автоматизировать и совершенствовать бизнес процессы в таких областях, как: управление кадрами, расчет и выплата зарплаты, табельный учет и документооборот. Данное ПО не только позволяет координировать действия различных департаментов, но и координировать работу различных каналов взаимодействия между персоналом и руководством: личное взаимодействие, телефон, Интернет. Кроме того, данное ПО дает работникам отдела персонала доступ к полной информации о работнике, необходимой для наилучшего планирования и контроля бюджетов по зарплате, обучению, командировкам и т. д.

Необходимость во внедрении HRM-систем определяется такими критичными для успешного развития бизнеса потребностями, как:

1. Управление расходами: Расходы на оплату труда являются одной из крупнейших затратных статей.

2. Эффективное управление бизнес-процессами. HRM-системы поддерживает множество бизнес HR процессов: принятие кадровых решений, поддержание записей о сотрудниках в актуальном состоянии, расчет заработной платы, разработка схем мотивации и пр. Повышение эффективности при выполнении этих задач происходит за счет предоставления прямого доступа сотрудникам (Employee self-service) и менеджерам (Manager self-service) к нужной им информации.

3. Соблюдение всех правовых норм, регламентирующих взаимоотношения работника и работодателя. Использование HRM-систем позволяет грамотно разрешать сложные вопросы, реализовывать гибкие схемы расчета заработной платы и кадрового документооборота.

4. Повышение ценности человеческого капитала. Несмотря на экономический кризис, мало кто будет спорить о ценности человеческого капитала в качестве корпоративного актива. Компании с сильной функцией управления персоналом будут акцентировать внимание на «качественном»

росте сотрудников, разрабатывая поощрительные программы и схемы мотивации.

#### 5. Основные задачи HRM-систем

HRM-системы позволяют решить две основных задачи:

- упорядочить все учетные и расчетные процессы, связанные с персоналом;

- снизить потери, связанные с уходом сотрудников.

Информационные технологии играют важную роль в современном управлении персоналом. Они предоставляют средства и инструменты для эффективного управления людьми в организации. Вот несколько ключевых аспектов, которые демонстрируют роль информационных технологий в управлении персоналом:

##### *Автоматизация процессов*

Информационные технологии позволяют автоматизировать множество рутинных задач, связанных с управлением персоналом. Например, системы управления персоналом (HRM) позволяют автоматизировать процессы найма, увольнения, оценки производительности и другие аспекты управления персоналом. Это позволяет сэкономить время и ресурсы, а также уменьшить вероятность ошибок.

##### *Улучшение коммуникации*

Информационные технологии предоставляют средства для улучшения коммуникации между управленцами и сотрудниками. Например, электронная почта, внутренние чаты и видеоконференции позволяют быстро и эффективно обмениваться информацией и идеями. Это способствует более гладкому потоку коммуникации и повышает эффективность работы команды.

##### *Управление данными о персонале*

Информационные технологии позволяют хранить и управлять данными о персонале. Системы управления персоналом позволяют хранить информацию о сотрудниках, их контактных данных, квалификации, опыте работы и других важных аспектах. Это облегчает процессы управления персоналом, такие как найм, оценка производительности и развитие сотрудников.

##### *Анализ и прогнозирование*

Информационные технологии позволяют собирать и анализировать данные о персонале, что позволяет руководителям принимать более обоснованные решения. Например, системы аналитики персонала могут помочь выявить тренды в производительности, выявить проблемные области и предложить рекомендации по улучшению работы команды. Это позволяет управлять персоналом более эффективно и прогнозировать будущие потребности.

В целом, информационные технологии играют важную роль в управлении персоналом, обеспечивая автоматизацию процессов, улучшение коммуникации, управление данными о персонале и анализ информации. Они

помогают управленцам принимать обоснованные решения и повышать эффективность работы команды.

*Основные принципы применения информационных технологий в управлении персоналом*

Принципы применения информационных технологий в управлении персоналом помогают организациям эффективно использовать технологии для улучшения процессов управления персоналом и достижения стратегических целей.

*Автоматизация процессов*

Информационные технологии позволяют автоматизировать рутинные задачи, такие как учет рабочего времени, расчет заработной платы и управление отпусками. Это позволяет сотрудникам отдела персонала сосредоточиться на более стратегических задачах и повысить эффективность работы.

*Улучшение коммуникации*

Информационные технологии предоставляют различные инструменты для улучшения коммуникации внутри организации. Это может быть внутренний портал, электронная почта, чаты или видеоконференции. Улучшенная коммуникация помогает сотрудникам лучше сотрудничать, обмениваться информацией и решать проблемы.

*Управление данными о персонале*

Информационные технологии позволяют хранить и управлять данными о персонале, такими как личная информация, квалификация, опыт работы и оценки производительности. Это облегчает процессы найма, оценки и развития персонала, а также позволяет управленцам принимать обоснованные решения на основе данных.

*Анализ информации*

Информационные технологии позволяют анализировать данные о персонале и выявлять тренды, проблемные области и возможности для улучшения. Аналитика персонала помогает управленцам принимать обоснованные решения и разрабатывать стратегии для улучшения работы команды.

*Обучение и развитие персонала*

Информационные технологии предоставляют различные инструменты для обучения и развития персонала, такие как электронные обучающие курсы, онлайн-платформы и системы управления обучением. Это позволяет сотрудникам получать новые знания и навыки, а также повышать свою производительность и эффективность работы.

В целом, принципы применения информационных технологий в управлении персоналом направлены на автоматизацию процессов, улучшение коммуникации, управление данными о персонале, анализ информации и обучение персонала. Это помогает организациям эффективно управлять персоналом и достигать стратегических целей.

В целом, использование информационных технологий в управлении персоналом позволяет организациям повысить эффективность работы, улучшить коммуникацию, принимать обоснованные решения и развивать своих сотрудников. Это помогает достигать стратегических целей и обеспечивать конкурентоспособность организации на рынке.

### *15.2. Классификация HRM-систем*

В соответствии с реализуемыми в автоматизированных системах управления персоналом функциональными возможностями их принято подразделять на 3 уровня.

1. Расчетный уровень – системы автоматизирующие расчет оплаты труда.

2. Учетный уровень – системы автоматизирующие учет персонала.

3. Уровень управления трудовыми ресурсами – системы, предназначенные для решения широкого спектра задач управления персоналом.

Каждый последующий уровень систем управления персоналом включает в себя функционал предыдущего уровня.

Расчетный уровень включает в себя следующие функции:

- расчет заработной платы;
- расчет командировочных расходов;
- расчет больничных и отпускных листов;
- расчет начислений и удержаний;
- расчет налогов и отчислений.

Учетный уровень включает в себя следующие функции:

- ведение организационной структуры организации;
- ведение штатного расписания;
- ведение учетных карточек сотрудников;
- табельный учет;
- учет всех видов неявок (в т.ч. учет больничных, командировок, отпусков и прогулов); - пенсионный учет;
- военный учет;
- учет различных видов стажа;
- кадровое делопроизводство;
- формирование необходимой отчетной документации.

Уровень управления трудовыми ресурсами включает в себя следующие функции:

- определение компетенций сотрудников;
- управление материальной и нематериальной мотивацией персонала;
- планирование персонала и оптимизация штатного расписания;
- формирование ключевых показателей эффективности сотрудников;
- управление обучением и переподготовкой персонала;
- оценка и аттестация персонала;
- управление кадровым резервом;

- система подбора персонала;
- доступ сотрудников к кадровой информации;
- формирование организационной культуры и корпоративной политики предприятия;
- управление кадровым бюджетом;
- анализ эффективности персонала.

Каждый последующий уровень систем управления персоналом включает в себя функционал предыдущего уровня. HRM-системы являются одним из важнейших корпоративных приложений, используемым в компаниях всех размеров и во всех отраслях промышленности

### *15. 3. Обзор программных продуктов для управления персоналом, основные инструменты информационных технологий в управлении персоналом*

Существует множество информационных систем реализующих те или иные функции различных уровней автоматизации управления персоналом. Это приводит к тому, что появляются следующие проблемы.

1. Проблема выбора подходящей информационной системы управления персоналом.

2. Проблема интеграции существующих на предприятии программных решений (например, бухгалтерских систем или систем документооборота) с информационной системой управления персоналом.

3. Проблема модернизации имеющейся информационной системы управления персоналом.

Одной из главных тенденций развития программного обеспечения в последнее время стал переход от монолитного построения информационных систем к модульному построению. Модульность позволяет облегчить масштабирование программного обеспечения, предоставив возможность пользоваться функциями информационной системы, в то время как некоторые из ее модулей еще находятся в разработке. Современным этапом развития идей модульности стал сервисноориентированный подход к разработке архитектуры информационных систем (СОА). С технической точки зрения, СОА определяет программное обеспечение в виде компонентов (сервисов или служб), имеющих слабые связи и четко определенных с целью совместимости, повышения гибкости и возможности многократного использования. Это означает, что весь функционал системы реализуется в виде компонентов, которые построены таким образом, что, зачастую, практически ничего не знают о существовании друг друга.

В структуре систем автоматизации кадровой деятельности можно выделить следующие группы продуктов:

а) свободно распространяемое программное обеспечение, выполняющее отдельные кадровые функции. К недостаткам таких продуктов можно отнести отсутствие их сопровождения авторами;

б) собственные разработки компаний с привлечением штатных программистов и IT-специалистов. Такие программные продукты, с одной стороны, уменьшают затраты на приобретение, но поддержка и сопровождение обычно стоят немалых денег;

в) специализированные системы, в состав которых включен модуль по работе с кадровыми данными. Такие системы отличаются низкой функциональностью с точки зрения работы с персоналом - обычно включают учетные и расчетные функции, функции кадрового делопроизводства;

г) наиболее востребованными на сегодняшний день являются комплексные системы автоматизации управления персоналом.

В настоящее время в Республике Беларусь представлены как отечественные, так и зарубежные программные продукты по автоматизации кадровой деятельности. К достоинствам отечественных разработок в области управления персоналом можно отнести адаптацию к российской системе учета и делопроизводства и более низкую цену по сравнению с наиболее известными продуктами западных производителей. Преимущество западных программ заключается в их значительной функциональности. Среди российских производителей программного обеспечения для управления персоналом можно выделить две компании: "Босс. Кадровые системы" и "АиТ Софт". По данным tAdviser, эти две компании входят в четверку сегодняшних лидеров по количеству реализованных проектов в России.

Мировыми лидерами в области автоматизированных комплексных систем управления персоналом (HRMS) являются компании: SAP, выпустившая программный продукт SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM), Oracle с системой Oracle HRMS и Kronos, представившая на рынке программного обеспечения следующие системы по работе с персоналом: Workforce Central, Kronos iSeries Central, Timekeeper Central, Workforce HR, Workforce Payroll, Workforce Acquisition.

*Основные инструменты информационных технологий в управлении персоналом*

Информационные технологии предоставляют широкий спектр инструментов и программных решений для управления персоналом. Ниже перечислены основные инструменты, которые используются в этой области:

*Системы управления персоналом (HRM-системы)*

HRM-системы представляют собой программные платформы, которые позволяют автоматизировать и упростить процессы управления персоналом. Они включают в себя такие функции, как учет кадров, управление рабочим временем, расчет заработной платы, анализ производительности и многое другое. HRM-системы позволяют сократить рутинные задачи и повысить эффективность работы отдела управления персоналом.

*Системы электронного документооборота*

Системы электронного документооборота позволяют организовать электронное хранение, обмен и управление документами в организации. Они упрощают процессы создания, редактирования, подписания и

распространения документов, что позволяет сократить время и затраты на их обработку. В контексте управления персоналом, системы электронного документооборота могут использоваться для хранения и обработки документов, связанных с кадровым делопроизводством, например, трудовых договоров, приказов о приеме на работу и т.д.

#### *Системы онлайн-обучения и электронного обучения*

Системы онлайн-обучения и электронного обучения позволяют организовать обучение сотрудников через интернет. Они предоставляют доступ к образовательным материалам, тестам, видеолекциям и другим ресурсам, которые помогают сотрудникам развивать свои навыки и знания. Такие системы позволяют организациям проводить обучение в удобное для сотрудников время, а также отслеживать и оценивать их прогресс.

#### *Системы управления производительностью*

Системы управления производительностью позволяют оценивать и управлять производительностью сотрудников. Они предоставляют инструменты для установления целей, отслеживания выполнения задач, оценки результатов работы и обратной связи. Такие системы помогают организациям улучшить производительность и эффективность работы персонала, а также развивать и мотивировать сотрудников.

#### *Системы управления талантами*

Системы управления талантами предназначены для идентификации, развития и удержания ключевых сотрудников в организации. Они позволяют организациям проводить анализ потенциала сотрудников, планировать их карьерное развитие, управлять программами обучения и развития, а также проводить оценку и вознаграждение талантливых сотрудников.

Это лишь некоторые из основных инструментов информационных технологий, которые используются в управлении персоналом. Каждая организация может выбрать те инструменты, которые наиболее соответствуют ее потребностям и целям.



## 2 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### Тема1. Введение в управление персоналом

#### Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Назовите особенности ведения бизнеса на современном этапе.
2. В чем отличите человеческих ресурсов от других видов ресурсов?
3. Почему человеческие ресурсы могут лежать в основе конкурентоспособности организации?
4. Каковы характерные особенности управления персоналом на современном этапе?
5. С какими науками тесно связана наука «управление персоналом»?
6. Какие факторы воздействуют на персонал организации?
7. Каковы цели и задачи управления персоналом на современном этапе?

#### Задание 1

##### Ситуация для обсуждения: *"Персонал компании – в центре внимания"*

В компании "Успех" работает 16 тыс. человек. При формировании кадровой стратегии на три года было принято решение об увеличении численности службы управления персоналом до 30 человек. На заседании правления компании были выработаны следующие принципы управления персоналом:

- необходимо предоставлять сотрудникам самостоятельность в тех областях, где они имеют опыт и знания;
- руководитель должен не только ожидать от сотрудников выполнения работы, но и помогать им в соответствии с возможностями;
- знания и способности работников должны соответствовать задачам, поставленным перед ними;
- руководитель должен учитывать ожидания и потребности сотрудников, которые хотят быть информированными, получать одобрение и удовлетворять свои потребности;
- оценки сотрудников должны быть справедливыми, отражать их сильные и слабые стороны, выявлять способности.

Работа компании с учетом сформированных принципов повышает требования к руководящему составу организации, на котором лежит основной груз реализации этих принципов. Основной задачей становится подбор на каждом уровне управления таких руководителей, которые могли бы самостоятельно и с полной ответственностью выполнять свои обязанности. Для обеспечения эффективной работы сотрудников руководителю необходимо:

- своевременно и регулярно информировать сотрудников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или с ними лично;
- сообщать сотрудникам, в каких направлениях им следует повышать свою квалификацию;
- способствовать росту профессиональной квалификации сотрудников.

При подборе специалистов на руководящие должности организация придерживается правила выбора из своих сотрудников. От руководителя

требуется умение работать с людьми и разбираться в них.

Деятельность по управлению персоналом считается одной из главных функций руководства компанией, ее курирует заместитель председателя правления. Это связано с тем, что планированию расходов на персонал уделяется большое внимание и предусматривается учет количественных показателей и качественных ситуационных факторов. Расходы на персонал делятся на основные и дополнительные. К основным относится оплата труда. Дополнительные включают комплекс расходов, охватывающих всю социальную сферу (жилье, пособия, медицинское обслуживание и многое другое), и расходов, связанных с управлением кадрами (отбор персонала, оценка и повышение его квалификации и т.д.).

#### *Вопросы*

1. Опишите, в чем заключается руководящая роль персонала в компании.
2. Обозначьте роль руководителей всех уровней в управлении персоналом и требования к ним, сформулированные правлением компании.
3. Опишите модель менеджмента компании

## **Тема 2. Современные концепции управления персоналом.**

### **Вопросы для самоконтроля и повторения:**

1. Какой год можно считать годом появления первого отдела кадров?
2. Какие этапы Вы можете назвать в истории практической деятельности по управлению персоналом?
3. Сущность концепции управления персоналом в рыночной экономике.
4. Составляющие концепции управления персоналом организации: методология, формирование системы управления персоналом и технология управления персоналом.
5. Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура, культура и рынок

### **Задание 1 Описание ситуации**

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 1.

*Таблица 1 - Японский и Американский подходы к управлению персоналом организации*

<i>Критерии организации работы</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
1	2	3
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

### Постановка задачи

1 В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом?

2 Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице 1.

3 Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

4 Что может быть положено в основу концепции управления персоналом в «новой» экономики ?

### **Задание 2** *Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»*

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники – в основном мужчины. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в таблице 2.

### Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;

3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;

4) заполнить таблицу 3, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом» и таблицей 2;

5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом: современной, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо традиционной концепции, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики.

Это задание выполняется путем заполнения таблицы 3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

*Таблица 2 - Содержание основных элементов концепции управления персоналом в условиях административно-командной и социально-ориентированной рыночной экономиках*

Основные элементы	концепции управления персоналом	
	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1	2	3
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого с средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал – один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации – это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества – достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации – это автономная производственно трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству

<p>4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель</p>	<p>Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеинополитическая лояльность</p>	<p>Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации</p>
<p>5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным</p>	<p>Руководитель – требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования – угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда</p>	<p>Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения наказаний. Совместное принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от обсуждения результатов работы и их оценка</p>
<p>6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом</p>	<p>Сотрудники структурных подразделений – члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения</p>	<p>Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой</p>
<p>7. Представление о характере связи между работником организации т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника</p>	<p>Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой</p>	<p>. Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет</p>
<p>8 Представление о субъекте управления персоналом</p>	<p>Основной субъект управления персоналом – руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы,</p>	<p>Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная.</p>

	контролирующие соблюдение трудового законодательства.	
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально психологических методов
11. Представления о системе управления	Система управления персоналом в организационном плане Централизованное управление персоналом обеспечивается персоналом – о составных элементах системы, их функциях и связях между ними децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Таблица 3 - Общая характеристика концепции управления персоналом анализируемой организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	

Общий вывод ....

### Тема 3. Система управления персоналом

#### Вопросы для повторения и самоконтроля

1. Назовите четыре уровня развития кадровой службы
2. Какие Вы знаете проблемы кадровых служб в Республике Беларусь?

3. Из каких отделов состоит кадровая служба крупной корпорации?
4. Назовите функции СУП.
5. Что включают персонал-технологии?

### Задание 1

Заполните матрицу распределения ответственности специалистов отдела кадров за выполнение функций по управлению персоналом

#### Методические указания

Распределение функциональных взаимосвязей осуществляется в виде матрицы (табл.1), которая показывает, кто и в какой степени принимает участия в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Функциональная матрица служит инструментом анализа распределения полномочий и ответственности в конкретном структурном подразделении. На основании данного анализа можно дать рекомендации по совершенствованию распределения полномочий и ответственности между участниками управленческого процесса.

*Таблица 1 Матрица ответственности отдела кадров*

Наименование работы (процесса)	Должность		
	Начальник отдела кадров	Зам. Начальника отдела кадров	Инспекто по кадрам ( 3 человека)
1	2	3	4
1 Планирование кадровой работы			
2 Подбор кадров по заявкам подразделений			
3 Ведение кадрового архива			
4 Выпуск кадровых приказов			
5 Организация подготовки и переподготовки персона			
6 Представление организации в местных, социальных и других органах			
7 Контроль выполнения планов работы по персоналу			
8 Управление отделом кадров			
9 Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам			

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О- ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы;

У- участвует в проведении работы;

К – контролирует получает информацию о проведении процесса ( работы) и результата

В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква О

## **Тема 4. Персонал организации**

### **Вопросы для самоконтроля и повторения:**

1. Что включает понятие «трудовой потенциал организации»?
2. Назовите факторы, влияющие на изменение трудового потенциала организации.
3. Дайте определение понятия «персонал».
4. Назовите принципы кадрового менеджмента.
5. Какие Вы знаете методы управления?

### **Задание 2**

1. ООО «Рассвет» производит сельскохозяйственную продукцию и реализует ее на Брест-ском рынке. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 98. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 6 человек. Необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров.

2. ЗАО «Квадрат» реализует на рынке строительные материалы. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 204. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 19 человек, уволено за нарушение трудовой дисциплины – 5 человек, принято 17 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 9 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по выбытию (оборота по увольнению).

3. ИП «Ильин» осуществляет организации праздничных мероприятий. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 24. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 2 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по приему. (сократить до десятых).

## **Тема 5. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия**

### **Вопросы для повторения и самоконтроля**

1. Сущность и элементы кадровой политики организации.
2. Виды кадровой политики, их характеристика.
3. Факторы формирования кадровой политики.
4. Виды кадровых стратегий.



**Задание 1** Заполните таблицу « Особенности проявления открытой и закрытой политики»

*Таблица 1 Особенности появления кадровой стратегии*

Кадровый процесс	Типы кадровой политики	
	<i>открытая</i>	<i>Закрытая</i>
1	2	3
Подбор персонала		Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих сил
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения и конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	

**Задание 2.** Сформулируйте взаимосвязь стратегии организации с кадровой стратегией организации. Заполните таблицу 2

*Таблица 2 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.*

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты кадровой стратегии
1	2	3
Стратегия максимизации прибыли	Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание - росту производительности.	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности.	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются.	

**Задание 3.** Анализ ситуаций

Ситуация 1

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите:...

Ситуация 2

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего. Вы говорите:...

### Ситуация 3

Руководитель дает задание подчиненному приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить вам, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что вы ответите на месте подчиненного?

## **Тема 6. Кадровая служба предприятия**

### **Задание 1 «Построение системы управления персоналом»**

Описание задания . Согласно теоретическим аспектам распределите перечисленные функции по подсистемам системы управления персоналом (СУП), сформировав модель СУП. На основании полученной модели сделайте заключение о совершенстве системы управления персоналом данного предприятия.

#### Перечень функций службы управления персоналом

- управление отдельными функциональными и производственными подразделениям;
- анализ кадрового потенциала;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками;
- организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;
- взаимодействие с профсоюзами;
- соблюдение требований технической безопасности и охраны труда;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- организация рационализаторской и изобретательской деятельности, нормирование и тарификация трудового процесса;
- организация социального страхования;
- нормирование и тарификация трудового процесса
- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- профориентация и трудовая адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- производственная социализация персонала;
- стимулирование персонала;

- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- деловая оценка персонала;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

**Задание 2** Ситуация «Совершенствование структуры и численности службы управления персоналом организации»

Исходные данные:

Предприятие по производству автомобильных прицепов функционирует с 1998 г. Численность работников предприятия составляет 1500 человек. В таблице 5 дана структура существующей службы управления персоналом: перечень подразделений, их численность и выполняемые функции

*Таблица 1 Основные функции и численность подразделений службы управления персоналом*

Наименование подразделения	Численность подразделения, чел.	Основные функции
1	2	3
Бюро найма и увольнения персонала	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оформление и учет приема, увольнений, перемещений;</li> <li>- информационное обеспечение системы кадрового управления;</li> <li>- ведение кадрового учета;</li> <li>- размещение вербовочных объявлений;</li> <li>- отбор персонала;</li> <li>- работа с увольняющимися</li> </ul>
Бюро кадрового планирования	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ рынка труда и потребности в персонале;</li> <li>- поддержание связей с внешними; источниками покрытия потребности в персонале;</li> <li>- расчет затрат на персонал</li> </ul>
Бюро развития персонала	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение персонала;</li> <li>- работа с кадровым резервом;</li> <li>- планирование и контроль деловой карьеры;</li> <li>- адаптация новых работников;</li> <li>- деловая оценка работников</li> </ul>
Бюро организации и мотивации труда	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нормирование и тарификация трудовых операций;</li> <li>- разработка мероприятий НОТ;</li> <li>- организация охраны труда и соблюдения техники безопасности;</li> <li>- разработка систем оплаты труда;</li> <li>- разработка систем морального поощрения</li> </ul>
Бюро юридического обеспечения УП	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрешение правовых вопросов в трудовых отношениях;</li> <li>- согласование распорядительных документов по управлению персоналом</li> </ul>
Бюро социальных льгот и выплат	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение льготами в соответствии с законодательством;</li> <li>- расчет и распределение внутрифирменных льгот</li> </ul>

Задание к ситуации

1 Проанализируйте существующую структуру кадровой службы и ее соответствие рекомендуемой структуре.

Рекомендуемая численность кадровых служб – 1,0–1,5% от общей численности работающих. Рекомендуемое соотношение трудоемкости выполняемых подразделениями функций: найм и увольнение – 15%, планирование – 15%, развитие персонала – 50%, мотивация труда – 12%, юридическое обеспечение – 3%, социальные льготы и выплаты – 5%.

2 Разработайте предложения по ее реорганизации (для приведения в соответствие с рекомендуемыми нормами); по возможному изменению состава выполняемых функций.

3 Если численность подразделения сокращается, то за счет чего планируется сократить трудоемкость выполняемых работ?

4 Если планируется увеличение численности подразделения, то за счет чего будет увеличен объем выполняемых работ?

**Тема 7 . Планирование персонала****Вопросы для повторения и самоконтроля**

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Структура и виды планирования персонала.
3. Методы планирования персонала.
4. План по труду организации. Особенности планирования персонала в организациях Республики Беларусь.
5. Что такое анализ работы и анализ труда?
6. Для чего нужен анализ работы в организации?
7. Какие методы анализа работ Вы знаете?

**Задание 1**

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

*Таблица 1 Исходные данные*

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
1	2	3
Трудоемкость изделия, ч:		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
Изделие 1	1000	1000
Изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
Изделие 1	100	150
Изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Методические указания

Для расчета необходимо использовать метод трудоемкости:

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{\text{пер.}} = T_{\text{пр.}} : T_{\text{пф.}}, \quad (1)$$

где  $T_{\text{пф.}}$  – полезный фонд времени работника;

$T_{\text{пр.}}$  – время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{\text{пр.}} = \sum (N_i T_i + T_{\text{н.п.и.}}) / K_{\text{в.}}, \quad (2)$$

где  $p$  – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе.

$N_i$  – количество изделий  $i$  – й номенклатурной позиции

$T_i$  – трудоемкость процесса изготовления изделий  $i$ -й номенклатурной позиции.

$T_{\text{н.п.и.}}$  – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий  $i$ -й номенклатурной позиции.

$K_{\text{в.}}$  – коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$T_1 = N_1 T_1 \text{ и } T_2 = N_2 T_2. \quad (3)$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}}. \quad (4)$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр.}} = T_{\text{общ.}} / K_{\text{в.}} \quad (5)$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{\text{пер.}} = T_{\text{пр.}} / T_{\text{пф.}} \quad (6)$$

## Задание 2.

Рассчитать численность административно-управленческого персонала по методу Розенкранца.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$\text{Чп.} = \sum(m_i t_i / T) K_{\text{нрв}}, \quad (7)$$

где  $p$  - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

$m_i$  - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка документов, переговоры и т.п.) в рамках  $i$ -го вида работ за установленный период (например, за год);

$t_i$  - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках  $i$ -го вида организационно-управленческих работ;

$T$  - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{\text{нрв}}$  - коэффициент необходимого распределения времени.

*Последовательность расчета численности персонала:*

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3. \quad (8)$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$K_{\text{нрв}}$  = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы)  $\times$  (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников)  $\times$  (коэффициент перерасчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$\text{Ч}_p = ((m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3)) / T / K_{\text{нрв}}. \quad (9)$$

Исходные данные для задачи № 2 приведены в таблице 3, а формула расчета численности персонала кадровой службы и его последовательность приведены в методических указаниях.

Таблица 2 Исходные данные

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению работ	Время, необходимое для выполнения действий, ч
1	2	3
1. Кадровое делопроизводство	500	1
2. Разработка документов	3000	0,5
3. Расчет потребности в персонале	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно трудового договора)

– 1920 ч.

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,1.

Тема 8. Привлечение и отбор персонала в организацию

### Тема 8. Привлечение и отбор персонала в организацию

#### Вопросы для повторения и самоконтроля

1. Какие методы отбора кадров Вы знаете?
2. Что такое «беседа не по схеме»?
3. На чем построено собеседование по компетенциям?
4. Назовите показатели эффективности отбора кадров.

#### Задание 1

##### Ситуация "Составление резюме"

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности "Менеджмент", прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Задание: составьте резюме.

##### Методические указания

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная форма резюме представлена ниже.

	<b><i>Ф.И.О., адрес, телефон</i></b>
Личные сведения	Возраст
	Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность Вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	20xx-20xx гг. (укажите год выпуска), Название организации, факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование, 20xx20xx гг.
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	Название организации, должность, основные обязанности. Укажите иностранные языки, которыми Вы владеете и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым Вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав. Общественная деятельность
Интересы	

## Задание 2

Составьте план-интервью с кандидатом на должность на Вашем предприятии (предварительно опишите ее специфику) для:

- неизвестного ранее специалиста с отличными документами;
- выпускника техникума без стажа работы;
- человека средних лет со средней квалификацией и не слишком опрятной внешностью;
- молодого человека без специальности, которого очень рекомендует Ваш сотрудник;

## Задание 3

Известно, что устойчивость трудового коллектива, «приживаемость» новых работников во многом зависит от того, в какой мере выбор данного предприятия и характера работы был осознанным.

Исходные данные. Сравнительное социологическое исследование, проведенное на двух предприятиях с целью выявления мотивов выбора работниками данного предприятия, дало следующие результаты.

*Таблица 1 Исходные данные*

Мотив выбора предприятия	Предприятие 1	Предприятие 2
1 Совет родителей	10,3	15,8
2 Пример товарищей	3,6	9,9
3. Рекомендация школы (учителей)	1,7	3,2
4. Наличие на предприятии учебной базы	4,1	3,7
5 Режим работы, позволяющий совмещать работу с учебой	12,6	7,0
6 Предварительное знакомство с предприятием, характером будущей работы	12,5	6,5
1	2	3
7. Объявление в газете с приглашением на работу	16,8	7,0
8 Рекомендации городской службы занятости	6,3	4,6
9. Близость к месту жительства	15,8	12,9
10. Наличие общежития	7,6	12,3
11. Достаточно высокий уровень оплаты труда	25,6	41,0
12. Другие причины	6,8	3,2

Примечание: опрошенные могли указать не один мотив

Задание. Проведите группировку мотивов по таким признакам, как

- внешнее влияние;
- профессиональная направленность;
- материально-вещественные стороны жизни.

Проанализируйте результаты группировки и дайте свои предложения по совершенствованию работы среди молодежи с целью привлечения ее на предприятие и закрепления в коллективе.

**Задание 4** Каким из перечисленных ниже требованиям к работе вы отдали бы предпочтение при выборе предприятия и должности. Расставьте приоритеты.



1. Стабильность занятости, возможно даже в ущерб заработку.
2. Наличие условий для приобретения опыта, возможность стать квалифицированным специалистом.
3. Режим работы, который позволял бы после окончания рабочего дня заниматься более интересными делами, учебой.
4. Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда.
5. Справедливая оценка результатов работы руководителем и коллегами.
6. Развитость на предприятии социально-бытовой инфраструктуры, возможность получения услуг на льготных условиях.
7. Высокий заработок.
8. Возможность наиболее полно использовать свои способности и личные качества.
9. Возможность иметь спокойную работу с четко очерченным кругом обязанностей
10. Возможность проявить в работе творческий подход, участвовать в управлении, в принятии решений.

### **Тема 9. Адаптация персонала**

**Цель работы:** ознакомиться с понятиями организационной, профессиональной и социально-психологической адаптации. Разработать программу адаптации сотрудника.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность социализации персонала.
2. Понятие, задачи и формы профориентационной работы.
3. Адаптация: сущность и виды.
4. Управление трудовой адаптацией и оценка ее эффективности.

**Задание 1** Ориентация является одним из этапов адаптации сотрудника и подразумевает практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К такой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Вашему вниманию представлены ориентационные мероприятия для новичков и предлагается распределить обязанности по их осуществлению между непосредственным руководителем и менеджером по персоналу с указанием степени участия, посредством применения оценок участия: «выполняет», «ассистирует», «контролирует», «поддерживает».

Таблица 1 Ориентационные мероприятия для новичков

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	Непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
1	2	3
Составление программы ориентации		
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		
Объяснение задач и требований к работе		
Введение работника в рабочую группу		
Поощрение опытных работников за оказание помощи новичкам		

## Задание 2

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

Для ее осуществления, на ваш взгляд, необходимо проведение следующего ряда адаптационных мероприятий: (перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка).

Социально-психологическая адаптация сотрудника – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму.

Для ее осуществления, на ваш взгляд, необходимо проведение следующего ряда адаптационных мероприятий: (перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка).

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне.

Перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка.

Список ориентационных мероприятий:

- рассказать о клиентах и партнерах;
- выдать на руки должностную инструкцию;
- необходимо познакомить нового сотрудника с непосредственным руководителем (в случае, если это не было сделано в процессе отбора);
- должны быть разработаны и доведены до сведения нового сотрудника критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, по возможности, четко поставлены задачи;
- дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит;
- выдать новому сотруднику на руки должностную инструкцию;
- ознакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании;
- ознакомить нового сотрудника с кругом навыков, который должен

быть очерчен в должностной инструкции;

- рассказать новому сотруднику о традициях, существующих на предприятии;

- познакомить нового сотрудника с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически (круг функциональных связей подразделения должен быть зафиксирован в соответствующих положениях)

-

## Тема 10. Оценка деятельности персонала

### *Вопросы для повторения и самоконтроля*

1. Понятие и цели оценки персонала.
2. Показатели оценки персонала.
3. Оценка результатов труда персонала. Критерии оценки работы персонала.
4. Критерии и методы оценки работы руководителей.
5. Аттестация персонала.

### **Задание 1**

На основе обобщения теоретических положений оценки персонала составить сравнительную характеристику известных Вам методов оценки работников, включая оценку делового потенциала и результатов работы. Заполните таблицу.

*Таблица 1 Сравнительная характеристика методов оценки*

Метод оценки	Сущность метода	Преимущества	Недостатки	Рекомендации и по практическому применению
1	2	3	4	5
.....				

### **Задание 2**

Разработайте функциональную матрицу распределения обязанностей и ответственности работников отдела управления персоналом по вопросам оценки персонала (табл.2).

Условные обозначения:

К – контролирует выполнение работы

П – разрабатывает предложения, готовит информацию для выполнения функции

И – исполняет основные виды работ

Таблица 2 Матрица распределения обязанностей

Наименование функций	Начальник отдела	Зам. начальника отдела	Главный специалист	Ведущий специалист	Специалист
1	2	3	4	5	6
Формирование системы оценки персонала					
1	2	3	4	5	6
Отбор кадров (проведение конкурсов)					
Анализ текучести кадров и разработка мер по его снижению					
Оценка адаптированности вновь принятых работников					
Оценка потребности в обучении					
Оценка эффективности обучения					
Формирование кадрового резерва					
Организация оценочных процедур (аттестации, квалификационных экзаменов, оценка эффективности)					
Регламентация оценочных процедур					

### Задание 3 *Практическая ситуация*

Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения троих бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра. По мнению Александра, начальный период "компании-семьи", когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

#### *Вопросы*

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Александру?

## Тема 11. Развитие персонала

### Вопросы для повторения и самоконтроля

1. Оценка потребности в обучении.
2. Методы обучения и их выбор.
3. Необходимость и задачи развития персонала.
4. Оценка эффективности обучения.

### Задание 1 Использование рабочих, в соответствии с их квалификацией

#### Задача 1

На производственном участке сложилось следующее распределение рабочих по квалификационным разрядам:

*Таблица 1 Исходные данные*

Показатель	Разряды рабочих					
	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1,0	1,08	1,2	1,35	1,53	1,8
Число рабочих		4	7	3	1	-

Рассчитать средний разряд рабочих (двумя методами) и объяснить, чем обусловлена разница между полученными результатами

#### Задача 2

Средний разряд рабочих—3,07, средний разряд работ – 3,35. В цехе работает 140 рабочих. Определить, какое количество рабочих должно повысить свой разряд, чтобы было обеспечено соответствие уровня квалификации рабочих уровню сложности работ

Задача 3 Рассчитать коэффициент, характеризующий потенциальную возможность использования рабочих по квалификации на основании следующих данных

*Таблица 2 Исходные данные*

Разряд рабочих	Численность рабочих	
	требуемая	фактическая
1	2	3
1	1	
1	2	3
2	4	4
3	6	7
4	2	3
5	1	1
6	1	-
Всего	15	15

#### Задача 4

Имеются следующие данные об объеме выполненных работ рабочими производственного участка:

Таблица 1 Объем выполненных работ

Разряд рабочих	Количество, чел	Выработано норма-час всего	В том числе по разрядам работ				
			2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
2	4	930	500	280	150		
3	6	1570	170	400	520	480	
4	3	720		105	415	150	50
5	2	510			140	340	30
6	1	230			20	90	120
Итого	16	3960	670	785	1245	1060	200

Рассчитать:

1) степень рациональности использования рабочих по квалификации по каждому из разрядов и по всей совокупности рабочих;

2) степень обеспеченности рабочей силой для выполнения объема работ определенного уровня сложности.

Сделать выводы о необходимости мер, направленных на квалификационное продвижение рабочих

Методические указания

Анализ использования квалификационных возможностей рабочих может быть сделан различными способами. Наиболее простой из них заключается в сравнении среднего разряда рабочих со средним разрядом работ на участке (в цехе, на предприятии). Если средний разряд рабочих меньше, чем средний разряд работ, то необходимы меры, направленные на повышение рабочими своей квалификации. Превышение среднего разряда работ над средним разрядом рабочих свидетельствует о недоиспользовании трудового потенциала рабочих, что приводит к занижению их заработка и может стать причиной увольнения с предприятия по собственному желанию.

Средний разряд рабочих ( $P_c$ ) определяются как средневзвешенная величина. Причем, взвешивать на численность можно либо тарифный разряд, либо тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду.

Если взвешивается тарифный разряд, то

$$P_c = \sum(P_n * Ч_p) / \sum Ч_p \quad (1)$$

где  $P_n$  - тарифный разряд рабочего;

$Ч_p$  - численность рабочие, имеющих данный тарифный разряд.

Если взвешивается тарифный коэффициент, то вначале определяется средний тарифный коэффициент ( $K_c$ ):

$$K_c = \sum(K_n * Ч_p) / \sum Ч_p \quad (2)$$

где  $K_n$  - тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду;

$Ч_p$  - численность рабочих, имеющих данный разряд.

Затем определяется средний разряд рабочих, соответствующий данному среднему тарифному коэффициенту ( $P_c$ ):

$$P_c = P_m + (K_c - K_m) / (K_b - K_m), \quad (3)$$

где  $P_m$  - средний разряд, соответствующий меньшему из двух смежных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент;

$K_m$  — меньший из двух смежных тарифных коэффициентов тарифной

сетки, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент;

Кб - больший из двух смежных тарифных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный тарифный коэффициент.

Зная отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда работ, можно рассчитать численность рабочих (Чпк), которых нужно направить на соответствующее обучение с целью повышения разряда. Для этого разницу между средним разрядом рабочих (Рс) и средним разрядом работ (Рр) необходимо умножить на общую численность рабочих, по которым определялся средний разряд:

$$\text{Чпк} = (\text{Рр} - \text{Рс}) \cdot \text{Чр} . \quad (4)$$

Сравнивая фактическую квалификационную структуру рабочих (распределение рабочих по квалификационным разрядам) с требуемой, рассчитанной исходя из объема работ того или иного уровня сложности, можно выяснить возможность использования рабочих по квалификации.

Однако фактическое недоиспользование рабочих по квалификации может быть еще большим, чем потенциально возможное, поскольку на практике, если в данный момент отсутствует работа требуемого разряда, руководитель (мастер) поручает рабочему выполнение работы иного уровня сложности, чем этого требует его разряд. Источником информации для более полной характеристики использования рабочего по квалификации служат наряды на выполненную работу, в которых указывается фамилия рабочего, его тарифный разряд, разряд выполненной работы, норма времени, установленная для выполнения данной работы.

Для расчета коэффициента, характеризующего степень использования рабочих данного разряда (Р) по квалификации (Ккв(р)), объем выполненных ими работ (в нормо-час.) соответствующего уровня сложности (Об(р)) соотносится с общим объемом выполненных ими работ (Об):

$$\text{Ккв} (р) = \text{Об}(р) / \text{Об} . \quad (5)$$

Для расчета коэффициента по всем рабочим (Ккв) используется формула:

$$\text{Ккв}(р) = \Sigma \text{Об}(р) / \Sigma \text{Об} \quad (6)$$

где  $\Sigma \text{Об}(р)$  - объем выполненных работ, сложность которых соответствовала квалификации рабочих каждой квалификационной группы (в нормо-час);

$\Sigma \text{Об}$ - общий объем выполненных работ (в нормо-час.)

Если сравнить общий объем работ данного уровня сложности с объемом работ, выполненных рабочими соответствующей квалификационной группы, то можно судить о соответствии фактической квалификационной структуры требуемой, а также об избытке или недостатке рабочих данного разряда, что послужит основой для разработки кадровых мероприятий.

## Практическая работа № 14 ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА

### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие и этапы карьеры.

2. Кризис середины карьеры: симптомы и пути преодоления.
3. Управление деловой карьерой.
4. Управление служебно-профессиональным продвижением

### Задание 1

Заполните матрицу распределения ответственности в процессе управления деловой карьерой в организации

#### Условные обозначения:

- О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, оформляет окончательный документ;
- У - участвует в выполнении данной функции;
- П - представляет исходные данные для выполнения функции;
- С - согласовывает документ по данной функции;
- Р - принимает решение, утверждает документ.

*Таблица 6. Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления деловой карьерой в организации*

Наименование функций управления	Дирекция	Служба управления персоналом	Начальники отделов	Профсоюзный комитет
1. Составление планов по управлению деловой карьерой и кадровым резервом.				
2. Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу по резерву кадров.				
3. Совершенствование организации замещения кадров.				
4. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей				
6. Оформление в резерв и перемещение по должностям.				
7. Организация учета по управлению деловой карьерой и резервом.				
8. Изучение расстановки и использования специалистов, а также деловых качеств работников.				
9. Создание резервов кадров на выдвижение.				
10. Контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой и кадровым резервом.				
11. Изучение движения кадров.				
12. Обеспечение составления отчетности по управлению деловой карьерой и кадровым резервом.				
13. Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития деловой карьеры.				
14. Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров.				
15. Выполнение программы работы с кадровым резервом.				



## **Задание 2** «Построение карьерограммы для менеджера»

Описание ситуации: будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи. Постройте карьерограмму возможного жизненного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения ( по желанию студента может быть построена карьерограмма для любой другой специальности).

### Методические указания

Карьерограмма – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертации и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

## **Задание 3** *Решите ситуации*

### Описание ситуации 3.1

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

### Постановка задачи

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### Описание ситуации 3.2

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

#### Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### ситуации 3.3.

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

#### Постановка задачи

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

### Описание ситуации 3.4

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

#### Постановка задачи

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Описание ситуации 3.5

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи

По какому пути вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа.
3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).
4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Описание ситуации 3.6

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Постановка задачи

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора братья за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Тема 13 . Организационная культура и управление персоналом

## **Тема 14 . Регламентация управления персоналом на предприятии**

### **Вопросы для самоконтроля и повторения:**

1. Назовите три уровня кадровой информации.
2. Какие требования предъявляются к кадровой информации

3. Какие Вы знаете нормативные акты и документы, определяющие управление персоналом в организации?

4. Что такое общие и специальные норы трудового права?

**Задание 1.** Деятельность служб управления персоналом основана на информации. Выделяют три уровня кадровой информации: стратегический (директор по кадрам); тактический (руководители службы персонала); оперативный (сотрудники службы персонала).

Определите перечень вопросов информационного обеспечения на каждом из направлений и уровней.

1 Какова динамика зарплаты работников? Кто должен получить надбавку? Какими должны быть надбавки в соответствии с рейтингом и бюджетом организации? Насколько эффективна политика мотивации с точки зрения стратегии организации?

2 Насколько хорошо управление кадрами по сравнению с другими организациями?

Кто будет оцениваться? Чей рейтинг в работе понизился с прошлого раза? Насколько эффективно работают подразделения и распределение работ между ними?

3. Сколько и какие курсы необходимо провести в следующем году? Насколько эффективны различные виды учебы? Каким должен быть уровень инвестиций в учебу? Будет ли программа развития снабжать персоналом достаточно высокого уровня в будущем?

Какие курсы прошел работник? Кто должен пройти курсы?

Заполните таблицу 1.

*Таблица 1. Информационное обеспечение направлений кадровой деятельности*

Направления	Уровень информационного обеспечения		
	оперативный	тактический	Стратегический
1	2	3	4
Прием на работу ( <i>пример</i> )	Кто подал заявление на вакансию? Кто из работающих может занять это место?	Какой тип людей, с какими умениями и способностями требуется?	Следует ли расширять штат? Как обеспечить организацию специалистами на длительный период?
Оценка кадров			
Учеба и развитие персонала			
Мотивация персонала			

**Задание 2** Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Процесс нормативно-методического обеспечения состоит в организации разработки, применения методических документов и ведения нормативного документооборота. Определите

содержание документов. Приведите примеры. Заполните таблицу 2.

*Таблица 2 Нормативно-методическое обеспечение СУП*

Нормативно методические документы	Содержание документов	Примеры документов
1	2	3
1. Нормативно справочные ( <i>пример</i> )	Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации, и планирование труда в сфере материального производства и управления	Первичные операционные нормы времени, производные нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке
2. Документы организационно-распорядительного, организационного, организационно методического характера	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников СУП. Содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом	
3. Документы технологического, технико-экономического и экономического характера	Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие документы всех категорий и видов	

Примеры документов:

- законодательные акты по вопросам труда и их кадров,
- указы Президента Республики Беларусь, постановления и распоряжения Правительства по вопросам труда, оплаты труда, занятости и т. д.
- руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) Министерства труда;
- нормы планировки помещений, рабочих мест.
- стандарты качества,
- технические условия на продукцию,
- приказы, методические указания, инструкции, правила и другие документы ведомства, которому подчиняется организация.
- часовая тарифная ставка,
- коэффициенты отчислений в Фонд социального страхования,
- приказы, издаваемые руководством организаций или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности и т. д.
- коэффициенты доплаты сверхурочной работы.

**Тема 15. Информационные технологии в управлении персоналом**

**Вопросы для самоконтроля и повторения:**

1. Программный комплекс поддержки управления персоналом (человеческими ресурсами).
2. Модули управления кадрами. Специализированные программы учета кадров.
3. Перспективы автоматизации управления человеческими ресурсами: интеллектуальные информационные системы как платформа реализации передовых управленческих концепций

### 3 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

#### 3.1 Тесты для самоконтроля знаний

1. Предметом науки управления персоналом является:
  - а) + изучение отношений руководства организации с сотрудниками, а также между ними с целью наиболее полного и более эффективного использования их потенциала
  - б) анализ межличностных отношений в коллективе
  - в) совокупность методов по повышению производительности труда в организации
  - г) исследование рынка рабочей силы в определенном регионе с целью наиболее полного и более эффективного использования ее потенциала
2. Процесс управления персоналом включает:
  - а) привлечение и отбор кадров в организацию
  - б) оценку и обучение персонала
  - в) высвобождение персонала
  - г) +все ответы верны
3. Управление персоналом - это:
  - а) совокупность методов по повышению производительности труда в организации
  - б) система влияния на претендентов и сотрудников организации с целью повышения эффективности их использования
  - в) анализ межличностных отношений в коллективе
  - г) +совокупность всех управленческих решений и видов деятельности, которые непосредственно связаны с организацией влияния на людей, которые работают на предприятии или в учреждении
4. «Персонал» – это:
  - а) +это личный состав предприятий, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, работающих на обеспечение целей предприятия
  - б) часть населения страны, которая владеет необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве
  - в) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства
  - г) совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование
5. Как Вы понимаете категорию «трудовые ресурсы»:
  - а) +трудоспособная часть населения страны обоих полов, которая в силу своих психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги

б) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства

в) совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование

г) личный состав сотрудников предприятия, организации или часть данного состава, которая является группой по профессиональным или другим признакам

6. В историческом развитии управления персоналом можно выделить последовательное изменение следующих современных концепций:

а) +управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком

б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком

в) менеджмент персонала, управления трудовыми ресурсами, управления человеческими ресурсами, управления человеком

г) управление кадрами, управление персоналом

7. К основным категориям персонала предприятия принадлежат:

а) рабочие, специалисты, руководители

б) +руководители, специалисты, служащие

в) служащие, основные рабочие, руководители

г) инженеры, специалисты, вспомогательные рабочие

8. Основной специфической особенностью управления персоналом является:

а) +кадры одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления

б) элементами системы управления кадрами являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы

в) направленность управления персоналом на рациональное использование кадров

г) определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей

9. Методы управления персоналом разделяются на следующие группы:

а) организационные, экономические, психологические

б) +административные, экономические, социально-психологические

в) экономические, психологические, социальные

г) административные, социальные, психологические

10. Что определяет штатную структуру персонала?

а) +количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников

б) состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками



в) классификацию работников в зависимости от выполняемых функций

г) совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

11. Что определяет ролевая структура персонала?

а) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников

б) +состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками

в) классификацию работников в зависимости от выполняемых функций

г) совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

12. Какие документы регулируют деятельность предприятия в целом?

а) +устав, учредительный договор, правила внутреннего трудового распорядка

б) положение о подразделах, моделях рабочих мест, должностных инструкциях, контрактах

в) матрица функций, графики процессов, технологические карты

г) делопроизводство, документы, классификаторы, типичные бланки данных

13. Какова основная цель кадровой политики организации?

а) +своевременное обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда

б) минимизация расходов на рабочую силу

в) создание максимального количества рабочих мест

г) планирование перспективной потребности в кадрах и их своевременная подготовка

14. Кадровую политику организации определяют как:

а) +система принципов, идей, требований, которые определяют основные направления работы с персоналом, формы и методы

б) совокупность взаимоувязанных практических действий, процессов и операций относительно людей в организации

в) направленность, последовательность, соблюдение статей трудового законодательства, равенство, отсутствие дискриминации разных категорий персонала

г) анализ структуры персонала и прогнозирования его развития

15. К внутренним факторам, которые определяют кадровую политику предприятия, не относятся:

а) цели предприятия

б) стиль управления, качественные характеристики трудового коллектива

- в) условия труда
- г) +состояние экономической конъюнктуры

16. Кадровая политика классифицируется на следующие типы:

- а) активная и реактивная
- б) пассивная и превентивная
- в) рациональная и авантюристская
- г) +все ответы верны

17. В случае проведения какой кадровой политики руководство организации не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий?

- а) +пассивной
- б) активной
- в) открытой
- г) превентивной

18. При каком виде кадровой политики руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, а также располагает средствами для влияния на нее.

- а) +рациональной
- б) активной
- в) открытой
- г) превентивной

19. При каком виде кадровой политики руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее:

- а) +авантюристской
- б) активной
- в) открытой
- г) превентивной

20. На основании ориентации на собственный или внешний персонал, по степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют следующие типы кадровой политики:

- а) активная и реактивная
- б) пассивная и превентивная
- в) рациональная и авантюристская
- г) +открытая и закрытая

21. Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

а) своевременное укомплектование кадрами в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции

б) стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения льгот

в) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду

г) +все ответы верны

22. Отдел персонала предприятия не имеет права:

а) поощрять работников за высокопродуктивный труд

б) контролировать использование работников в соответствии с их профессиями, специальностями и квалификацией

в) требовать от менеджеров информацию о работе с персоналом

г) +представлять по вопросам своих обязанностей предприятие в других организациях

23. Каково главное назначение отдела персонала?

а) увеличение нарушений технологической и производственной дисциплин на предприятии

б) +своевременное обеспечение предприятия нужным количеством и качеством работников

в) наличие резерва подготовленных работников

г) увеличение текучести персонала

24. К основным функциям менеджера по персоналу в сфере стратегического и оперативного управления принадлежат:

а) помощь руководству в осуществлении кадровой политики по вопросам найма, продвижения, передвижения, освобождения, сокращения штатов

б) активное участие в разработке организационной структуры предприятия

в) +предоставление помощи линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом с целью достижения наиболее эффективных результатов

г) формирование кадровой политики предприятия

25. О каком типе документа идет речь? Какое соглашение между членами трудового коллектива и администрацией заключается один раз на год в организации?

а) +коллективный договор

б) правила внутреннего трудового распорядка

в) личная карточка

г) должностная инструкция

26. К функциям кадровой службы предприятия принадлежат:

а) +определение потребности в кадрах, планирование кадрового обеспечения и движения кадров; организация подбора персонала; улучшение условий работы и решение социальных вопросов

б) исследование и анализ деловых, профессиональных и личных качеств работников предприятия; организация делопроизводства относительно работы с персоналом; оценка и аттестация персонала предприятия

в) организация учебы и повышение квалификации персонала; формирование кадрового резерва, подготовка руководящих кадров и управление продвижением по службе; развитие мотивации, карьеры работников

г) ваш вариант ответа

27. Выберите наиболее точное определение кадрового планирования:

а) +определение кадровых потребностей в количественном, качественном, временном и пространственном измерении, необходимых для выполнения задач, достижения целей предприятия

б) система комплексных решений и мероприятий по реализации целей предприятия

в) обеспечение высокого уровня квалификации работников

г) нет верного ответа

28. Задачами кадрового планирования являются:

а) разработка основ будущей кадровой политики организации

б) разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации

в) +обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией персонала, необходимого для достижения целей предприятия

г) определение конкретных целей и задач организации, вытекающих из кадровой стратегии

29. Исходным этапом в процессе управления персоналом предприятия является:

а) +наем кадров

б) подбор кадров

в) отбор кадров

г) расстановка кадров

30. Что представляет процесс набора персонала:

а) создание достаточно представительского списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность

б) +процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации

в) процесс селекции кандидатов, которые владеют минимальными требованиями для занятия вакантной должности

г) все ответы верны

31. К преимуществам внутренних источников привлечения относят:

а) широкие возможности выбора кандидатов, внедрение новых идей, форм и методов работы

б) +низкие затраты на привлечение; появление шансов для служебного роста; прозрачность кадровой политики

в) более высокие затраты на привлечение кадров; ухудшение социально-психологического климата на предприятии

г) ограниченные возможности для выбора кадров; снижение активности рядовых

32. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

а) +широкие возможности выбора кандидатов, внедрение новых идей, форм и методов работы

б) низкие затраты на привлечение; появление шансов для служебного роста; прозрачность кадровой политики

в) более высокие затраты на привлечение кадров; ухудшение социально-психологического климата на предприятии

г) ограниченные возможности для выбора кадров; снижение активности рядовых

33. Подбор и расстановка кадров – это:

а) +рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой

б) процесс поиска квалифицированных специалистов и убеждения их обратиться за работой в организацию

в) процесс выбора наиболее способных, пригодных кандидатов из числа претендентов

г) процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации

34. Основными формами профессиональной ориентационной работы являются:

а) выявление профессиональной пригодности, трудовая адаптация

б) трудовая адаптация, профессиональный подбор, профессиональный отбор

в) +профессиональное просвещение, профессиональные консультации, профессиональный подбор, профессиональный отбор

г) профессиональное обследование, профессиональная пропаганда, профессиональные консультации

35. Трудовая адаптация – это:

а) +взаимное приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно экономическим условиям труда

б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенного входа сотрудника в новых условиях

в) приспособление организации к внешним условиям, которые изменяются

г) нет верного ответа

36. Выделяются следующие направления трудовой адаптации:

- а) +первичная, вторичная
- б) открытая, закрытая
- в) внешняя, внутренняя
- г) профессиональная, социальная

37. О каком виде адаптации идет речь: «Приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношениям в новом коллективе»?

- а) +социально-психологическая
- б) профессиональная
- в) организационная
- г) первичная

38. Оценка персонала представляет собой процедуру, которая проводится с целью:

- а) +выявление уровня соответствия личностных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям
- б) выявление уровня личностных и профессиональных качеств работника
- в) выявление уровня соответствия личностных качеств работника занимаемой должности
- г) выявление уровня соответствия личностных качеств работника определенным требованиям

39. Какие цели преследует оценка персонала:

- а) +административные; информационные; мотивационная
- б) административные, экономические, социальные и психологические
- в) первичные, вторичные
- г) нет верного ответа

40. Специальная комплексная оценка сильных и слабых сторон деятельности работника, проверка степени их соответствия требованиям занимаемой должности – это:

- а) адаптация работника
- б) +аттестация работника
- в) оценка персонала
- г) нет верного ответа

41. Какие категории работников организаций подлежат аттестации?

- а) специалисты
- б) руководители подразделов
- в) +все ответы верны
- г) технические исполнители

42. В какой срок времени необходимо сообщать работникам о проведении аттестации:

- а) по меньшей мере за неделю

- б) +за месяц
- в) за две недели
- г) не предупреждаются

43. Развитие персонала – это:

- а) +процесс непрерывной учебы работников, управления деловой карьерой персонала, планирования и подготовки кадрового резерва
- б) продвижение по службе с условием изменения сферы деятельности в пределах отдельных функциональных подразделов
- в) занятие такой должности, которая обеспечивает адекватную к качествам работника заработную плату
- г) постепенная сработанность работника в среду рабочего

44. Деловая карьера – это:

- а) перемещение работника на должностях в организациях
- б) трудовой путь человека
- в) +перемещение работника по степеням служебной лестницы или последовательное изменение занятий как в рамках одной организации, так и на протяжении жизни
- г) перемещение работника по степеням служебной лестницы или последовательное изменение занятий в рамках одной организации

45. Профессиональная карьера – это:

- а) +становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста по своему делу, которое происходит в течение всего его трудовой жизни
- б) прохождение в процессе своей профессиональной деятельности всех стадий развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию
- в) перемещение работника на должностях в организациях
- г) все ответы верны

46. Мобильность персонала – это:

- а) +движение персонала как в территориальном аспекте, так и в конкретном предприятии
- б) повышение по должности или квалификации
- в) понижение персонала
- г) высвобождение из предприятия

47. Какой из перечисленных этапов является начальным в формировании резерва кадров:

- а) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв
- б) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва
- в) +определение потребности в руководителях (количественного и должностного состава резерва)
- г) определение уровня готовности лиц из состава резерва и назначения на должности

48. Процесс высвобождения работников из организации представляет собой:

- а) собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава
- б) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников предприятия
- в) устранение лишней численности, несоответствие работников требованиям, снижению дополнительных расходов из-за низкой производительности труда и качества

г) +все ответы верны

49. Мероприятия по сокращению текучести кадров бывают:

- а) +техничко-экономические, организационные, воспитательные, социально-психологические и культурно-бытовые
- б) организационные, технические, социально-бытовые и производственные
- в) экономические, социально-психологические, политические административные

г) ваш вариант ответа

50. Основными мотивами текучести кадров на предприятии является:

- а) низкая зарплата; недовольство профессией
- б) отсутствие ритмичности работы; несоответствие выполняемых работ уровню квалификации
- в) тяжелые и вредные условия труда; плохие взаимоотношения в коллективе

г) +все ответы верны

51. Выявление мотивов и причин текучести кадров проводится при помощи:

- а) изучения анкетных данных
- б) беседы с тем, кто высвобождается
- в) проведения беседы с окружающими увольняющегося
- г) +все вышеназванные процедуры

52. С качественной стороны процесс текучести кадров характеризуется:

- а) +причинами, факторами и мотивами текучести кадров
- б) коэффициентом текучести кадров
- в) факторами и мотивами текучести кадров
- г) коэффициентом текучести кадров, причинами, факторами и мотивами текучести кадров



53. Характеризует достижение цели деятельности предприятия за счет лучшего использования трудового потенциала:

- а) +экономическая эффективность управления персоналом
- б) социальная эффективность управления персоналом
- в) организационная эффективность управления персоналом
- г) общая эффективность управления персоналом

54. Показателями для оценки экономической эффективности управления персоналом предприятия является:

а) соотношение расходов, необходимых для обеспечения предприятия квалифицированными кадрами, и результатов, полученных от их деятельности

б) отношение бюджета подразделения предприятия к численности персонала этого подразделения

в) стоимостная оценка расхождений в результативности труда (определяется разницей оценок результатов труда лучших и средних работников, которые выполняют одинаковую работу)

г) +ваш вариант ответа

55. Выражает выполнение ожиданий и удовлетворение потребностей и интересов работников предприятия:

- а) экономическая эффективность управления персоналом
- б) +социальная эффективность управления персоналом
- в) организационная эффективность управления персоналом
- г) общая эффективность управления персоналом

56. Показателями для оценки организационной эффективности управления персоналом предприятия является:

а) текучесть кадров, соотношения численности управленческого аппарата и других категорий работников

б) надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала

в) уровень трудовой дисциплины, укомплектованность кадрового состава

г) +ваш вариант ответа

57. Показателями для оценки социальной эффективности управления персоналом предприятия является:

а) +состояние морально психологического климата в трудовом коллективе, средние расходы на кадровые мероприятия в расчете на одного работника; степень удовлетворенности персонала работой

б) уровень трудовой дисциплины, укомплектованность кадрового состава

в) стоимостная оценка расхождений в результативности труда (определяется разницей оценок результатов труда лучших и средних работников, которые выполняют одинаковую работу)

г) отношение бюджета подразделения предприятия к численности персонала этого подразделения

### 3.2 Перечень вопросов к зачету по дисциплине «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий»

1. Сущность управления персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий. Предмет, объект и субъект управления персоналом.
2. Эволюция научной мысли об управлении персоналом.
3. Управление персоналом в системе современных наук.
4. Принципы управления персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий.
5. Методы управления персоналом, их характеристика.
6. Цели и задачи управления персоналом.
7. Функции управления персоналом.
8. Централизованное и децентрализованное управление персоналом: их содержание и взаимосвязь.
9. Персонал предприятия: состав и роль в процессе производства.
10. Виды управленческого труда.
11. Кадровый потенциал организации.
12. Показатели движения персонала организации.
13. Кадровая политика предприятия: понятие и назначение.
14. Типы кадровой политики предприятия.
15. Стратегическое управление персоналом: понятие и назначение.
16. Стратегия управления персоналом организации: понятие и основные элементы.
17. Стратегия организации и стратегия управления персоналом: назначение и взаимосвязь.
18. Кадровая служба: роль в современной организации и этапы формирования.
19. Структура и функции кадровой службы организации.
20. Планирование персонала кадровой службы предприятия.
21. Планирование персонала в системе управления персоналом организации
22. Виды планирования персонала.
23. Методы планирования профессионально-квалификационного состава персонала.
24. Методы планирования количественного состава персонала.
25. Планирование затрат на персонал.
26. Источники привлечения персонала в организацию, их сравнительная характеристика.
27. Маркетинг персонала. Инструменты маркетинга персонала. 28
- Лизинг персонала.
29. Методы отбора персонала.
30. Адаптация персонала: понятие и виды.
31. Оценка результатов адаптации персонала.

32. Организация адаптации персонала на предприятии.
33. Содержание оценки персонала.
34. Принципы и критерии оценки персонала.
35. Аттестация персонала: виды и процедура проведения.
36. Виды профессионального обучения персонала.
37. Методы профессионального обучения, их классификация.
38. Активные методы обучения и их применение в практике управления персоналом.
39. Оценка эффективности профессионального обучения персонала организации.
40. Карьера и ее виды.
41. Резерв руководящих кадров организации и его виды.
42. Принципы и источники формирования резерва руководящих кадров организации.
43. Организация работы с резервом руководящих кадров.
44. Оценка эффективности работы с резервом руководящих кадров.
45. Понятие организационной культуры. Влияние организационной культуры на управление персоналом.
46. Элементы организационной культуры.
47. Типы организационных культур.
48. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом.
49. Организационные документы, регламентирующие управление персоналом.
50. Штатное расписание: назначение и содержание.
51. Должностная инструкция: назначение и содержание.
52. Положение о структурном подразделении: назначение и содержание.
53. Коллективный договор: назначение и содержание
54. Программный комплекс поддержки управления персоналом (человеческими ресурсами).
55. Архитектура программного комплекса управления человеческими ресурсами.
56. Требования к программному комплексу поддержки управления человеческими ресурсами.
57. Типовые функционалы модулей программного комплекса
58. Модули управления кадрами.
59. Специализированные программы учета кадров.
60. Перспективы автоматизации управления человеческими ресурсами: интеллектуальные информационные системы как платформа реализации передовых управленческих концепций

Учреждение образования  
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор

М.В.Нерода

28.06. 2021

Регистрационный № УД-21-1-146/уч.

Управление персоналом в сфере информационно-коммуникативных  
технологий

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине  
для специальности:

1-28 01 01 Экономика электронного бизнеса

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта ОСВО 1-28 01 01 - 2013 и учебного плана учреждения образования «Брестский государственный технический университет» для специальности 1 - 28 01 01 «Экономика электронного бизнеса» № 88 от 30.08.2013

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

Будурян Т.А., старший преподаватель кафедры менеджмента

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Макарук Д.Г., директор ЗАО «Брестский научно-технологический парк»;

Потапова Н.В., заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита учреждения образования «Брестский государственный технический университет», кандидат экономических наук, доцент;

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой менеджмента

Заведующий кафедрой

(протокол № 9 от 28.04 2021);

 С.Ф.Куган

Методической комиссией экономического факультета

Председатель методической комиссии

Л.А.Захарченко

(протокол № 4 от 21.06 2021);

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 5 от 28.06.20 21)

Методический УМО

 А.М.Серюк

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Место учебной дисциплины. Программа дисциплины «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий» рассчитана на студентов, специализирующихся в сфере электронного бизнеса. Дисциплина посвящена особенностям технологий, повышающих эффективность управления персоналом организации, слаженность группового взаимодействия и командной работы в рамках компетенций руководителя проекта. Рассматриваются базовые модели управления персоналом и практические навыки управления подразделением и проектной командой, а также даются навыки анализа функций управления персоналом в организации.

Программа дисциплины «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий» предусматривает изучение ряда тем, которые обеспечивают формирование у студентов организационно-управленческого мышления, необходимого для изучения специальных дисциплин, выполнения курсовых, дипломных работ и проведения самостоятельных исследований в процессе учебы. Знания по управлению персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий являются составной частью всего комплекса знаний, формирующих менеджера, высокоразвитую личность, способную ориентироваться в сложных реалиях современного бизнеса и деятельности организаций, умеющую творчески подходить к выработке управленческих решений и обладающую методологией их выполнения в избранной сфере профессиональной деятельности.

Целью курса «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий» является формирование у студентов организационно-управленческого мышления, способности к решению задач управления персоналом подразделений организации, умения оценивать качество и эффективность использования трудовых ресурсов.

Основные задачи изучения дисциплины:

- определить основные понятия и категории теории управления, психологических и правовых основ работы с персоналом в организации;
- изучить закономерности поведения людей в организации;
- изучить способы применения технологий управления персоналом для развития организаций различной формы собственности.

В результате изучения дисциплины студенты должны знать:

- задачи и функции службы управления персоналом;
- ключевые понятия и механизмы управления персоналом;
- принципы и методы управления персоналом;
- технологии отбора, оценки, адаптации и стимулирования персонала.

Уметь:

- планировать численность персонала;
- организовывать деятельность персонала с учетом особенностей и организационно-технических условий производства

- управлять развитием, обучением и деловой карьерой персонала;
- использовать методы профессиональной ориентации, консультирования и профотбора

- проводить аттестацию сотрудников.

Иметь навыки:

- планирования потребности и затрат на персонал
- использования технологий отбора персонала и анализа заявительных документов;
- формирования кадрового резерва и планирования карьеры персонала.

В результате изучения учебной дисциплины формируются следующие компетенции:

академические:

- уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- владеть системным и сравнительным анализом;
- уметь работать самостоятельно;
- владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером;
- обладать навыками устной и письменной коммуникации;
- уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

социально–личностные:

- быть способным к критике и самокритике;
- уметь работать в команде.

профессиональные:

работать с юридической литературой и трудовым законодательством.

Освоение образовательных программ по специальности 1-28 01 01 "Экономика электронного бизнеса" должно обеспечить формирование следующих групп компетенций

- академических компетенций, включающих знания и умения по изученным учебным дисциплинам, умение учиться;
- социально-личностных компетенций, включающих культурно-ценностные ориентации, знание идеологических, нравственных ценностей общества и государства и умение следовать им;
- профессиональных компетенций, включающих способность решать задачи, разрабатывать планы и обеспечивать их выполнение в избранной сфере профессиональной деятельности.

Специалист должен:

- АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками.
- АК-4. Уметь работать самостоятельно.

- АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.
- АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.
- АК-13. Ориентироваться в базовых положениях экономической теории, применять их с учетом рыночной экономики.
- АК-14. На научной основе организовывать свой труд, самостоятельно оценивать результаты своей деятельности.
- СЛК-1. Обладать качествами гражданственности.
- СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.
- СЛК-4. Владеть навыками здоровьесбережения.
- СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.
- СЛК-6. Уметь работать в команде.
- ПК-1. Планировать и организовывать хозяйственную деятельность организаций (предприятий) производственной и непроизводственной сферы различных форм собственности.
- ПК-2. Рассчитывать по фактическим данным и прогнозировать экономические показатели.
- ПК-3. Анализировать социально-экономические явления на основе реальной информации.
- ПК-4. Обобщать результаты экономического, финансового, статистического анализа и формулировать выводы.
- ПК-6. Оценивать результаты хозяйственной деятельности организаций (предприятий).
- ПК-7. Разрабатывать стратегии развития организаций (предприятий).
- ПК-8. Проводить системный анализ экономических процессов и проблемных ситуаций.
- ПК-9. Оценивать эффективность решений в сфере информатизации электронного бизнеса.
- ПК-10. Оценивать эффективность решений в сфере электронного бизнеса.
- ПК-11. Анализировать архитектуру предприятия.
- ПК-12. Исследовать и анализировать рынок электронных продуктов и услуг, информационных систем (ИС) и информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).
- ПК-20. Консультировать по рациональному выбору ИС и ИКТ управления бизнесом.
- ПК-21. Консультировать по организации управления ИТ-инфраструктурой предприятия.



- ПК-22. Проводить предпроектное обследование, выявлять информационные потребности заказчика и формировать требования к автоматизированной информационной системе в сфере электронного бизнеса.

- ПК-25. Строить модели бизнес-процессов и систем.

- ПК-26. Осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития отрасли, инновационным технологиям, проектам и решениям.

- ПК-27. Разрабатывать бизнес-планы создания новых электронных товаров и бизнеса на основе инноваций в сфере ИКТ.

- ПК-28. Создавать новые электронные сервисы на основе инноваций в сфере ИКТ.

- ПК-29. Проводить научные исследования в области электронной экономики.

- ПК-30. Готовить обзоры, отчеты и научные публикации, разрабатывать учебно-методические материалы в сфере экономики электронного бизнеса.

- ПК-32. Организовывать работу малых коллективов исполнителей для достижения поставленных целей.

- ПК-33. Взаимодействовать со специалистами смежных профилей.

- ПК-34. Анализировать и оценивать собранные данные.

- ПК-35. Вести переговоры с другими заинтересованными участниками.

- ПК-36. Готовить доклады, материалы к презентациям.

- ПК-37. Пользоваться глобальными информационными ресурсами.

- ПК-38. Владеть современными средствами информационных коммуникаций.

Связи с другими учебными дисциплинами:

Базовыми учебными дисциплинами по курсу «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий» являются: «Экономика информационного общества», «Основы бизнеса и права в информационных технологиях», «Креативные технологии бизнеса», «Менеджмент».

**План учебной дисциплины для дневной формы получения  
высшего образования**

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
1 - 28 01 01	Экономика электронного бизнеса	4	7	110	3	64	32		32			Зачет

## 1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### 1.1 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

#### Тема 1. Введение в дисциплину

Персонал предприятия как объект научных исследований. Роль и место управления персоналом в системе управления организацией в сфере информационно-коммуникативных технологий. Понятие управления персоналом. Предмет управления персоналом. Объект управления персоналом. Субъект управления персоналом. Управление персоналом в системе современных наук: связь управления персоналом с физиологией труда, психологией труда, социологией труда, эргономикой, трудовым правом, организацией труда, экономикой труда. Роль и значение информационно-коммуникационных технологий в управлении персоналом.

#### Тема 2. Современные концепции управления персоналом.

Эволюция управления персоналом. Этапы эволюции управления трудом: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный. Современные подходы к управлению персоналом. Management by exception МВБ (управление методом исключения). Management by delegation - МВД (делегировании ответственности). Management by objectives - МВО (согласовании целей). Понятие и цели управления персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий.

#### Тема 3. Система управления персоналом

Экономическая и социальная эффективность как цели управления персоналом. Задачи управления персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий. Принципы управления персоналом: общие и частные принципы управления персоналом. Методы управления персоналом:

организационно-распорядительные, экономические и социально психологические методы, их характеристика. Организационное регламентирование, нормирование и инструктирование в практике управления персоналом. Характеристика основных функций управления персоналом в сфере информационно-коммуникационных технологий. Двойственность управления персоналом: централизованное и децентрализованное управление персоналом.

#### Тема 4. Персонал организации

Состав персонала предприятия. Распределение персонала по участию в основных видах деятельности: производственный и непроизводственный; по характеру трудовых функций: рабочие, управленческий персонал (руководители, специалисты, технические исполнители). Характеристика различных категорий персонала. Особенности управленческого труда. Виды управленческого труда: эвристический, административный, операторный. Движение персонала. Сменяемость (оборот), текучесть кадров. Абсолютные и относительные показатели оборота кадров. Причины сменяемости кадров. Квалификация работника и сложность труда в сфере информационно-коммуникативных технологий. Профессионально-квалификационный состав работающих. Социальная структура коллектива. Кадровый потенциал предприятия. Понятие персонального потенциала и потенциала персонала.

#### Тема 5. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия

Кадровая политика организации, ее сущность, основные направления ее реализации. Типы кадровой политики (открытая, закрытая, активная, пассивная, превентивная, реактивная). Принципы формирования кадровой политики предприятия. Факторы, определяющие кадровую политику предприятия. Этапы разработки кадровой политики предприятия. Кадровая стратегия и кадровая политика предприятия: понятие и организационное назначение. Возникновение стратегии управления персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий. Факторы и условия стратегического менеджмента персонала. Взаимосвязь стратегии управления персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий со стратегией развития организации. Компетенция персонала как объект стратегического управления. Понятие деловой активности.

#### Тема 6. Кадровая служба предприятия

Кадровая служба в современной организации. Цели и задачи кадровых служб. Варианты структурного расположения Кадровый потенциал службы управления персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий. Количественный и качественный состав работников. Новые тенденции в организации работы служб персонала в крупных зарубежных компаниях. Отечественный опыт создания служб персонала. Привлечение специалистов консалтинговых фирм. Особенности построения систем управления персоналом в условиях различных организационно-правовых форм хозяйствования. Оценка эффективности деятельности кадровой службы предприятия.

## Тема 7 . Планирование персонала

Планирование персонала в системе управления персоналом организации в сфере информационно-коммуникативных технологий. Принципы и факторы планирования персонала. Виды планирования персонала. Методы планирования профессионально-квалификационного состава персонала (метод экспертных оценок, метод групповых оценок). Методы планирования количественного состава персонала (расчетно-аналитический, сравнения, аналогий, нормативный). Сферы планирования персонала. Планирование состава персонала. Планирование потребности в персонале. Балансовый метод планирования потребности в персонале. Планирование набора персонала. Планирование высвобождения персонала. Планирование использования персонала. Планирование развития персонала. Планирование затрат на персонал в сфере информационно-коммуникативных технологий.

## Тема 8. Привлечение и отбор персонала в организацию

Привлечение персонала в системе управления персоналом организации. Источники и формы привлечения персонала. Маркетинг персонала. Инструменты маркетинга персонала. Посредничество при подборе персонала, кадровые агентства. Лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг.

Сущность и принципы проведения отбора персонала. Технология отбора персонала. Методы отбора персонала. Методы анализа заявительных документов. Тестирование при отборе персонала, виды тестов. Собеседование и групповая дискуссия.

## Тема 9. Адаптация персонала

Понятие адаптации персонала. Виды адаптации персонала: первичная и вторичная адаптация персонала; психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая и организационная адаптация персонала; прогрессивная и регрессивная адаптация персонала. Факторы, определяющие эффективность адаптации персонала в сфере информационно-коммуникативных технологий. Показатели уровня адаптации персонала. Организация адаптации персонала на предприятии в сфере информационно-коммуникативных технологий.

## Тема 10. Оценка деятельности персонала

Понятие и значение оценки деятельности в системе управления персоналом в сфере информационно коммуникативных технологий. Цели и задачи оценки персонала в сфере информационно коммуникативных технологий. Принципы и критерии оценки деятельности персонала. Организация оценки персонала на предприятии. Современные подходы к формализованной оценке персонала. Типичные ошибки, допускаемые в ходе оценки, и пути их предотвращения. Особенности оценки труда специалистов и руководителей. Аттестация персонала и цели ее проведения. Процедура аттестации персонала.

## Тема 11. Развитие персонала

Цели и задачи развития персонала. Виды профессионального обучения персонала: подготовка персонала, повышение квалификации персонала, переподготовка персонала. Методы профессионального обучения, их классификация (методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места). Активные методы обучения персонала: деловые игры, тренинги, центры оценки. Виды деловых игр и их применение в практике обучения персонала. Оценка потребности в обучении и выбор различных видов и форм. Организация системы обучения персонала в сфере информационно-коммуникативных технологий. Требования к профессиональному обучению. Оценка результатов профессионального обучения.

Тема 12. Карьера и кадровый резерв в системе развития персонала

Карьера и ее виды. Этапы деловой карьеры работника. Цели планирования карьеры: производственные и индивидуальные. Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Выбор карьеры. Управление деловой карьерой. Существующая практика служебно-профессионального продвижения работников в организации. Модели карьеры. Карьерограмма. Индивидуальное планирование карьеры менеджера.

Понятие кадрового резерва, цель и принципы его формирования. Организация работы с резервов руководящих кадров. Понятие ключевой должности. Требования, предъявляемые к резервистам. Выдвижение и формирование резерва. Организация работы с резервистами. Формы подготовки резервистов. Назначение общих, специальных и индивидуальных программ подготовки резервистов. Оценка эффективности работы с резервом руководящих кадров.

Тема 13 . Организационная культура и управление персоналом

Влияние организационной культуры на управление персоналом. Организационная культура: понятие, содержание и роль в современной системе управления персоналом. Формирование организационной культуры. Диагностика типов культуры организации. Управление персоналом в условиях различных национальных культур. Формирование организационной культуры отечественных предприятий в условиях трансформирования экономики. Особенности национального самосознания и проблемы управления персоналом. Способы влияния на культуру организации. Этапы внедрения культууроориентированного управления. Культурологические особенности систем управления персоналом в зарубежных компаниях.

Тема 14 . Регламентация управления персоналом на предприятии

Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом. Понятие и виды организационного регламентирования управления персоналом на предприятии. Назначение и содержание основных документов, регламентирующих разделение труда в организации (штатное расписание, должностная инструкция, положение о структурном подразделении). Роль коллективного договора в управлении персоналом организации. Коллективный договор: назначение и содержание. Понятие

внутреннего распорядка и его регламентирование (правила внутреннего распорядка).

Тема 15. Информационные технологии в управлении персоналом

Роль и значение информационных технологий в управлении персоналом. Логика выбора информационной системы поддержки управления человеческими ресурсами.

Программный комплекс поддержки управления персоналом (человеческими ресурсами). Архитектура программного комплекса управления человеческими ресурсами. Требования к программному комплексу поддержки управления человеческими ресурсами. Типовые функционалы модулей программного комплекса. Классификация HRM-систем и описание их стандартных функций

Рынок программных продуктов. Модули управления кадрами. Специализированные программы учета кадров.

Перспективы автоматизации управления человеческими ресурсами: интеллектуальные информационные системы как платформа реализации передовых управленческих концепций.

## 1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Введение

Роль и место управления персоналом в системе управления организацией в сфере информационно-коммуникационных технологий. Управление персоналом в системе современных наук: связь управления персоналом с физиологией труда, психологией труда, социологией труда, эргономикой, трудовым правом, организацией труда, экономикой труда.

Тема 2. Современные концепции управления персоналом.

Management by exception МВБ (управление методом исключения). Management by delegation - МВД (делегировании ответственности). Management by objectives - МВО (согласовании целей). Понятие и цели управления персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий.

Тема 3. Система управления персоналом

Экономическая и социальная эффективность как цели управления персоналом. Методы управления персоналом: организационно-распорядительные, экономические и социально психологические методы, их характеристика. Характеристика основных функций управления персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Тема 4. Персонал организации

Состав персонала предприятия. Движение персонала. Сменяемость (оборот), текучесть кадров. Абсолютные и относительные показатели оборота кадров. Квалификация работника и сложность труда в сфере информационно-коммуникативных технологий.

Тема 5. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия

Кадровая политика организации, ее сущность, основные направления ее реализации. Взаимосвязь стратегии управления персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий со стратегией развития организации. Компетенция персонала как объект стратегического управления.

#### Тема 6. Кадровая служба предприятия

Кадровая служба в современной организации. Варианты структурного расположения. Оценка эффективности деятельности кадровой службы предприятия.

#### Тема 7 . Планирование персонала

Планирование персонала в системе управления персоналом организации в сфере информационно-коммуникативных технологий. Планирование состава персонала. Планирование потребности в персонале. Планирование набора персонала. Планирование высвобождения персонала. Планирование использования персонала. Планирование развития персонала. Планирование затрат на персонал в сфере информационно-коммуникативных технологий.

#### Тема 8. Привлечение и отбор персонала в организацию

Привлечение персонала в системе управления персоналом организации. Источники и формы привлечения персонала. Маркетинг персонала. Инструменты маркетинга персонала. Лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг. Методы отбора персонала.

#### Тема 9. Адаптация персонала

Виды адаптации персонала. Показатели уровня адаптации персонала.

#### Тема 10. Оценка деятельности персонала

Организация оценки персонала на предприятии. Особенности оценки труда специалистов и руководителей. Процедура аттестации персонала.

#### Тема 11. Развитие персонала

Цели и задачи развития персонала. Активные методы обучения персонала: деловые игры, тренинги, центры оценки. Виды деловых игр и их применение в практике обучения персонала. Оценка результатов профессионального обучения.

#### Тема 12. Карьера и кадровый резерв в системе развития персонала

Управление деловой карьерой. Индивидуальное планирование карьеры менеджера. Организация работы с резервом руководящих кадров. Оценка эффективности работы с резервом руководящих кадров.

#### Тема 13 . Организационная культура и управление персоналом

Формирование организационной культуры отечественных предприятий в условиях трансформирования экономики. Способы влияния на культуру организации. Этапы внедрения культууроориентированного управления.

#### Тема 14 . Регламентация управления персоналом на предприятии

Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом. Назначение и содержание основных документов, регламентирующих разделение труда в организации (штатное расписание, должностная

инструкция, положение о структурном подразделении). Коллективный договор: назначение и содержание.

Тема 15. Информационные технологии в управлении персоналом

Программный комплекс поддержки управления персоналом (человеческими ресурсами). Модули управления кадрами. Специализированные программы учета кадров. Перспективы автоматизации управления человеческими ресурсами: интеллектуальные информационные системы как платформа реализации передовых управленческих концепций



## 3.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

для дневной формы получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Кол-во часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
1	Введение в дисциплину	2		1		2	З; От; Т
2	Современные концепции управления персоналом	2		1		3	З; От;Р;Т
3	Система управления персоналом	2		1		3	З; От; Р; Т
4	Персонал организации	2		2		3	З; От; Т
5	Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия	2		4		3	З; От;Р;Т
6	Кадровая служба предприятия	2		2		3	З; От; Т
7	Планирование персонала	2		4		4	З; От; Т
8	Привлечение и отбор персонала в организацию	2		2		3	З; От; Р;Т
9	Адаптация персонала	2		2		3	З; От; Т
10	Оценка деятельности персонала	2		2		3	З; От; Т
11	Развитие персонала	2		2		3	З; От; Т
12	Карьера и кадровый резерв в системе развития персонала	2		2		3	З; От; Р; Т
13	Организационная культура и управление персоналом	2		1		3	З; От; Р;Т
14	Регламентация управления персоналом на предприятии	2		2		3	З; От; Т
15	Информационные технологии в управлении персоналом	4		4		4	З; От; Р;Т
		32		32		46	

Примечание: З-зачет; От – отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты; Р – реферат.

#### 4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

##### 4.1. Перечень литературы

###### Основная:

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров. - М.:Юнитадана, 2009.
2. Брасс, А.А. Управление персоналом: от руководства к сотрудничеству. / А.А.Брасс. - Минск: Регистр, 2006. – 309с.
3. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
- 5 Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для СПО / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 271 с. — (Серия : Профессиональное образование). ISBN 978-5-534-07586-1

###### Дополнительная

1. Менеджмент [Текст] : краткий курс лекций для студентов экономических специальностей дневной и заочной формы обучения / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет, Кафедра менеджмента ; сост. Т. А.Будурян, А. П. Радчук, Ю. Н. Павлючук ; Рек. Советом университета. Протокол №8 от 05.07.2019 г. - Брест : БрГТУ, 2019 - 131 с. - Библиогр.: с. 130-131 (33 назв.)
2. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
3. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
4. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
5. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
6. Коршунок, И. А. Человеческие ресурсы инновационных компаний ранних фаз развития / И. А. Коршунок, О. С. Гапонова // Инновации. – 2013. – № 6. – С. 75–85.

7. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

8. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.

#### 4.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. Коллоквиумы.
2. Доклады на конференциях.
3. Подготовка презентаций по темам.
4. Тесты.
5. Рефераты.
6. Публикации статей, докладов.
7. Отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой.
8. Зачет

#### Примерные вопросы к зачету по дисциплине «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий»

1. Сущность управления персоналом в сфере информационно коммуникационных технологий. Предмет, объект и субъект управления персоналом.

2. Эволюция научной мысли об управлении персоналом.
3. Управление персоналом в системе современных наук.
4. Принципы управления персоналом в сфере информационно коммуникативных технологий.
5. Методы управления персоналом, их характеристика.
6. Цели и задачи управления персоналом.
7. Функции управления персоналом.
8. Централизованное и децентрализованное управление персоналом: их содержание и взаимосвязь.
9. Персонал предприятия: состав и роль в процессе производства.
10. Виды управленческого труда.
11. Кадровый потенциал организации.
12. Показатели движения персонала организации.
13. Кадровая политика предприятия: понятие и назначение.
14. Типы кадровой политики предприятия.
15. Стратегическое управление персоналом: понятие и назначение.
16. Стратегия управления персоналом организации: понятие и основные элементы.

17. Стратегия организации и стратегия управления персоналом: назначение и взаимосвязь.
18. Кадровая служба: роль в современной организации и этапы формирования.
19. Структура и функции кадровой службы организации.
20. Планирование персонала кадровой службы предприятия.
21. Планирование персонала в системе управления персоналом организации
22. Виды планирования персонала.
23. Методы планирования профессионально-квалификационного состава персонала.
24. Методы планирования количественного состава персонала.
25. Планирование затрат на персонал.
26. Источники привлечения персонала в организацию, их сравнительная характеристика.
27. Маркетинг персонала. Инструменты маркетинга персонала. 28  
Лизинг персонала.
29. Методы отбора персонала.
30. Адаптация персонала: понятие и виды.
31. Оценка результатов адаптации персонала.
32. Организация адаптации персонала на предприятии.
33. Содержание оценки персонала.
34. Принципы и критерии оценки персонала.
35. Аттестация персонала: виды и процедура проведения.
36. Виды профессионального обучения персонала.
37. Методы профессионального обучения, их классификация.
38. Активные методы обучения и их применение в практике управления персоналом.
39. Оценка эффективности профессионального обучения персонала организации.
40. Карьера и ее виды.
41. Резерв руководящих кадров организации и его виды.
42. Принципы и источники формирования резерва руководящих кадров организации.
43. Организация работы с резервом руководящих кадров.
44. Оценка эффективности работы с резервом руководящих кадров.
45. Понятие организационной культуры. Влияние организационной культуры на управление персоналом.
46. Элементы организационной культуры.
47. Типы организационных культур.
48. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом.
49. Организационные документы, регламентирующие управление персоналом.
50. Штатное расписание: назначение и содержание.

51. Должностная инструкция: назначение и содержание.
52. Положение о структурном подразделении: назначение и содержание.
53. Коллективный договор: назначение и содержание
54. Программный комплекс поддержки управления персоналом (человеческими ресурсами).
55. Архитектура программного комплекса управления человеческими ресурсами.
56. Требования к программному комплексу поддержки управления человеческими ресурсами.
57. Типовые функционалы модулей программного комплекса
58. Модули управления кадрами.
59. Специализированные программы учета кадров.
60. Перспективы автоматизации управления человеческими ресурсами: интеллектуальные информационные системы как платформа реализации передовых управленческих концепций

4.4. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

Основными рекомендуемыми направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине, изучение и подбор дополнительной литературы по теме;
- изучение лекционного материала преподавателя и его расширение за счет специальной литературы, консультаций;
- конспектирование учебной литературы;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение;
- подготовка к практическим занятиям и их выполнение с изучением основной и дополнительной литературы;
- решение тестовых заданий;
- решение задач;
- подготовка сообщений, тематических докладов, рефератов, презентаций, эссе;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, контрольные работы, и т.п.);
- подготовка к зачету.