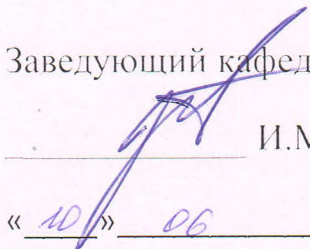


Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»
Факультет экономический
Кафедра менеджмента

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой


И.М. Гарчук

« 10 » 06 2024 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета


В.В. Зазерская

« 10 » 06 2024 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

для специальности (направления специальности)
1- 25 01 07 Экономика и управление на предприятии

Составители: старший преподаватель, м.э.н. Будурян Т.А.

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета
университета 23.06.2024 г., протокол № 5.

рег. № УМК 23/24-26

ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ В КОМПЛЕКСЕ

Учебно-методический комплекс содержит:

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1 Конспект лекций по дисциплине «Управление персоналом»

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»

Пояснительная записка

к электронному учебно-методическому комплексу по учебной дисциплине «Управление персоналом» для специальности 1- 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»

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» рассчитана на студентов, специализирующихся в экономике и управления на предприятии. 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 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- 25 01 07 Экономика и управление на предприятии» дневной и заочной 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», утвержденной 23.06.2023, регистрационный номер № УД-23-1-170/УЧ.

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- 25 01 07 Экономика и управление на предприятии» дневной и заочной 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»:

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».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«Управление персоналом»

Оглавление

ТЕМА 1. КЛЮЧЕВЫЕ КАТЕГОРИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	11
ТЕМА 3. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕСОНАЛОМ	15
ТЕМА 4. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ	21
ТЕМА 5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	28
ТЕМА 6. КАДРОВАЯ СЛУЖБА ПРЕДПРИЯТИЯ	35
ТЕМА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	43
ТЕМА 8. ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА	51
ТЕМА 9. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	68
ТЕМА 10. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	72
ТЕМА 11. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА.....	83
ТЕМА 12. КАРЬЕРА И КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА..	88
ТЕМА 13 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ И СТРЕСЫ.....	92
ТЕМА 14. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕСОНАЛОМ.....	99
ТЕМА 15 ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ	109
ТЕМА 16 МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	123
ТЕМА 17 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	133

ТЕМА 1. КЛЮЧЕВЫЕ КАТЕГОРИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

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

1.4 Концепции 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.

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 ставят 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.

1.4 Концепции управления персоналом

Экономическая концепция.

Чаще всего практикуется на предприятиях серийного производства, где не нужна высокая квалификация. Руководство здесь заинтересовано только в полной эксплуатации трудового потенциала своих сотрудников. Их личностные качества на предприятии такого плана не стоят во главе системы управления, сотрудники оцениваются скорее как факторы производства. Все интересы предприятия подчинены одной общей задаче, что подходит к авторитарному стилю управления. От персонала требуется дисциплинированное выполнение конкретной задачи. Если работа сделана – сотрудники получают установленную заработную плату.

Гуманистическая концепция.

В фокусе этого подхода находится личность сотрудника, его развитие. Управление персоналом организации с такой концепцией во многом пересекается с азиатской системой управления. Японцы во главу компании ставят сотрудника, который развивается и, вместе с тем, развивает предприятие. Перед тем, как человек получает должность, он проходит психологические тесты, которые показывают его предпочтения и профессиональные качества. Здесь не сотрудник существует для компании, а компания – для сотрудника. В большей степени гуманистическая концепция

управления подходит для сферы искусства или предприятий с частыми изменениями в процессе производства, малому бизнесу. Она основана на самоуправлении, отсутствии жестких рамок и стимулировании команды за счет улучшения качества жизни.

Организационно-социальная концепция. Она предполагает эффективное управление ресурсами персонала. Каждый человек в команде рассматривается как невозобновляемый источник, который максимально развит в своей области и предан компании. Для стимулирования сотрудникам создается максимально комфортная среда. Эта концепция управления персоналом направлена на углубление каждой трудовой единицы в свою специфику. Сотрудники непрерывно обучаются, растут в профессиональном и личностном плане. Руководство здесь внимательно не только к трудовым показателям, но и к микроклимату внутри команды. Такая концепция подходит средним и крупным представителям высокотехнологических отраслей (медицинское производство, нефтяная отрасль, производство пищевой продукции и т.д.). На таких предприятиях необходимы узкие специалисты, знания и навыки которых заточены на конкретные области деятельности.

Организационно-административная концепция. Управление персоналом здесь происходит с целью максимально использовать как трудовые, так и личные качества сотрудника. На конкретную должность подбирается конкретный человек с необходимыми качествами. Эта концепция может быть использована на предприятиях, где есть четкая организационная структура. Сотрудник в этом случае воспринимается как элемент в этой структуре, конкретная позиция в штатном расписании.

ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 2.1 Цели и задачи управления и принципы персоналом
- 2.2 Принципы и методы управления персоналом
- 2.3 Функции управления персоналом

2.1. 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.

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.

2.2. Принципы и методы 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 – 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.

Административные методы базируются 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.

2.3. 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 3. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Информация о персонале.

3.2. Правовая информация. Акты централизованного регулирования.

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

3.1. Информация о персонале.

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).

3.2. 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).

3.3. 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 нормативносправочные 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 разрабатывается 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 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 отмечают 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. Превентивная 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 приспособляющаяся 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.

Закрываемая 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 соотношения 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).

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.

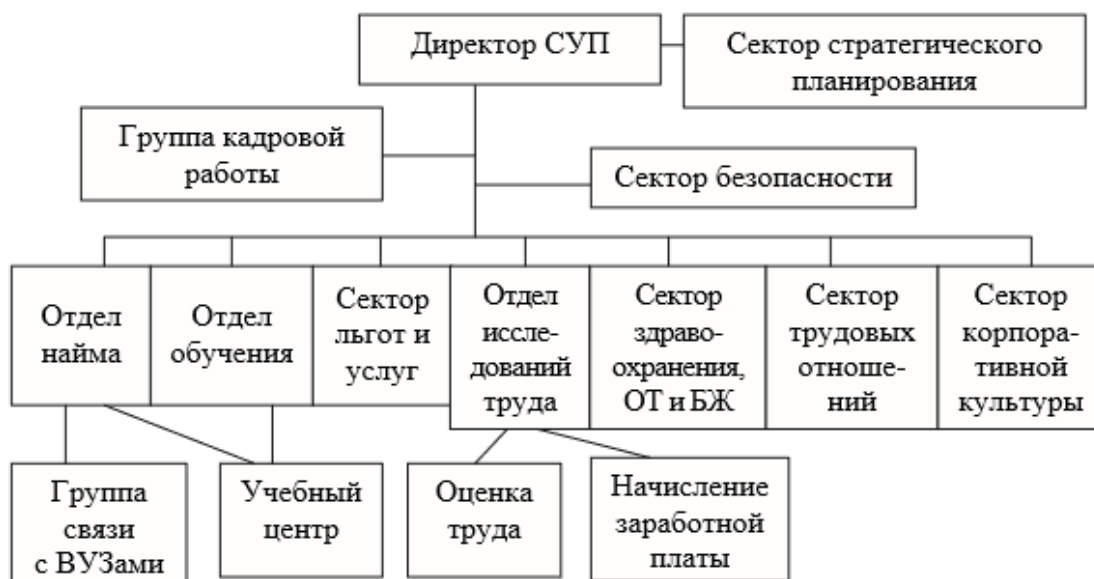


Рис. 2. Примерная структура СУП

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 методы.* 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;
- 6) 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) экстраполяция, 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 И ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

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 относится 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 выдвигание (нездоровая конкуренция за рабочее место)</p> <p>психологическое отторжение выдвигенца 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.

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 Оценочные центры (Assessment Center)

10.4 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

Чаще всего методы оценки персонала классифицируют по трем большим группам: количественные, качественные (описательные), смешанные.

1. Количественные методы оценки Количественные методы позволяют получить прямые количественные характеристики оцениваемого критерия. Они отличаются конкретностью, меньшей долей субъективизма и большим доверием у пользователей. В эту группу входят следующие методы.

1.1. Метод ранжирования состоит в том, что каждый участников группы (комиссии) оценки, исходя из установленных критериев, располагает оцениваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров или среднеарифметическим значением рангов, полученных работником от каждого члена оценочной комиссии.

1.2. Метод заданной балльной оценки заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение или качество работника с последующим определением его общего уровня в виде набранных баллов. Например, устанавливается следующая шкала: инновационно мыслящий работник - 5 баллов, способен к инновациям - 4 балла, периодически проявляет инновационные инициативы - 3 балла, не способен к инновациям - 2 балла. Каждый эксперт дает свою балльную оценку, которые потом суммируются по каждому сотруднику.

1.3. Метод свободной балльной оценки состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника, например от 0 до 5 баллов или от 0 до 10 баллов. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

1.4. Метод коэффициентов строится на применении соответствующей шкалы коэффициентов по каждому критерию применительно к отдельному сотруднику или по каждому сотруднику в целом без дифференциации по критериям. Шкала может быть от 0 до 1,0 или от 0 до 100 %. Коэффициенты могут находиться путем деления каждого значения на его минимальное или максимальное значение. Например, по опыту работы сотрудники расположились следующим образом: А - 32 года, Б - 12 лет, В - 18 лет, Г - 25 лет. В таком случае коэффициенты по данному критерию будут следующие: А - 2,67, Б - 1,0, В - 1,78, Г - 1,28. 1.5.

Метод средневзвешенной балльной или коэффициентной оценки отличается от методов 1.2-1.4 тем, что каждому критерию устанавливается свое весовое значение в зависимости от значимости критерия, а общий

средний балл (коэффициент) находится как средневзвешенное значение полученных оценок. По результатам количественных оценок может осуществляться графическая визуализация полученных данных. Количественное значение каждого оцененного критерия изображается в виде графика, который является графическим профилем качеств данного сотрудника.

2. Качественные (описательные) методы

2.1. Матричный метод - один из самых простых и распространенных описательных методов оценки персонала. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью. В ячейках матрицы может выставляться оценка соответствия имеющегося качества требуемому.

2.2. Метод эталона напоминает предыдущий, но ориентирован на сравнение фактических данных не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

2.3. Метод открытых характеристик предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

2.4. Интервью - беседа, направленная на получение собственного видения работником своей роли в трудовом процессе, проблемах профессиональной деятельности и возможных путях их решения. При этом важно, чтобы интервью проходило в максимально открытой и откровенной атмосфере, направленной на устранение имеющихся проблем и достижение еще больших успехов.

2.5. Метод оценки пробного задания заключается в произвольном описании трудового поведения работника в процессе выполнения какой-то работы за определенный период времени. Экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

2.6. Метод групповой дискуссии тоже относится к описательным и наиболее часто используется отечественной практикой. Он представляет собой беседу группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности.

2.7. Рекомендации устные или письменные широко используются в управленческой практике. Они могут быть внутренними и внешними по отношению к подразделению, где работает сотрудник.

2.8. Метод поведенческих сценариев предполагает использование анкеты, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Обычно в анкете содержится от шести до десяти решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, выделяет тот

сценарий, который в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

2.9. Метод попарного сравнения предполагает сравнение каждого с каждым по специально сгруппированным парам. На пересечении фамилий в паре отмечается фамилия того сотрудника, который в данной паре считается наиболее эффективным. Затем отмечается число случаев, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг.

2.10. Метод скользящего ранжирования означает распределение всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Затем такое же ранжирование проводится по другим критериям.

2.11. Метод альтернативного ранжирования, когда лицо, проводящее оценку, вначале должно выбирать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними по принципу «лучший - худший» и т.д.

2.12. Метод «360 градусов». Мнение о сотруднике выносит четыре стороны: руководитель, подчиненные, коллеги и клиенты в количестве 7-12 человек. Желательно, чтобы оценивали люди не только позитивно, но и критично. Все оценивающие заполняют одинаковые листы оценки, при этом важно обеспечить анонимность. Данные заполненных опросников и анкет собираются и отправляются на обработку внешнему провайдеру (для достижения полной конфиденциальности) или обрабатываются онлайн (автоматически).

2.13. Экзамен - проверка знаний, умений и навыков сотрудника, организуемая по схеме: составление вопросов - формирование билетов - проведение экзамена - выставление оценки.

2.14. Оценочное собеседование - беседа, которая проводится непосредственным руководителем и охватывает весь спектр оперативной деятельности подчиненного. В отличие от экзамена собеседование менее регламентировано и проходит в более сводной обстановке.

3. Комбинированные (смешанные) методы оценки персонала Эти методы сочетают в себе количественные оценки и описательные сравнения. Наиболее распространенным методом в данной группе является тестирование. По своему содержанию тесты разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Общие тесты способностей предполагают оценку общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Тесты на профпригодность имеют целью оценку

психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

Личностные тесты - это психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. С их помощью оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

4. Современные методы системной оценки

4.1. Метод деловых игр заключается в оценке персонала в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Разновидностью деловых игр можно считать ролевые игры и кейсовые ситуации, которые в отличие от деловых игр менее масштабны и рассчитаны на меньшее количество участников: как правило, одного-двух.

Ролевая игра - проигрывание типичных управленческих и других ситуаций в профессиональной деятельности. Оценка трудового поведения работника строится на основе мнения непосредственного руководителя, коллег и коуча (бизнес-консультанта).

Кейсы - это конкретные моделируемые производственные ситуации, в которой оказывается организация и ее участники, где требуется принятие эффективного и обоснованного решения. Главной особенностью этого метода является направленность на принятие нестандартных решений, что позволяет судить о способностях работника к инновационному мышлению и стратегическому видению.

4.2. Метод оценки достижения целей (МВО - Management by Objectives - управление по целям) заключается в том, что руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок. Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации.

4.3. Метод оценки на основе моделей компетентности. Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры.

4.4. Оценка деятельности персонала на основе объективных показателей эффективности происходит на основе так называемых объективных показателей эффективности деятельности. Существуют показатели, на основе которых можно оценить деятельность сотрудников компании, управленческих команд и подразделений, а также выстроить единую систему анализа деятельности организации и систему контроля достижения необходимых целей развития.

Эффективность работы конкретного сотрудника может оцениваться на основе КРІ (Key Performance Indicators - ключевые показатели эффективности). Эти параметры задаются для каждого сотрудника, и его вознаграждение напрямую зависит от того, насколько они высоки. Для того чтобы внедрить систему КРІ в какой-либо организации, требуется как минимум свод показателей эффективности. Есть два пути - использовать стандартные атласы КРІ (они составляются по отраслям деятельности) или изобрести свою собственную «шкалу ценностей». Менеджеры среднего звена разрабатывают КРІ для своих подразделений и создают рабочие группы с целью разработки КРІ более низкого уровня. Самый первый этап конструирования системы КРІ - формулировка более- менее глобальных целей, стоящих перед компанией,

Правила и принципы внедрения КРІ

Правило «10/80/10» означает, что организация должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности.

Принцип управляемости и контролируемости заключается в том, что подразделению, ответственному за определенный показатель, должны быть выделены ресурсы на его управление, а результат может быть проконтролирован.

Принцип партнерства. Успешное решение задачи повышения производительности требует установления эффективного партнерства между всеми заинтересованными лицами: совместная разработка стратегии внедрения системы, необходимость обиться пониманием того факта, что требуются перемены.

Принцип перенесения усилий на главные направления означает, что повышение производительности требует расширения полномочий сотрудников организации, особенно тех, кто работает непосредственно на «передовой линии»: помощь сотрудникам, нуждающимся в повышении квалификации, обеспечение проведения тренингов, передачу ответственности на разработку собственных КПЭ, эффективное действие коммуникаций (горизонтальной и вертикальной).

Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности. Очень важно, чтобы менеджеры создали такую интегрированную схему оценки показателей и отчетности, которая стимулировала бы конкретные ответственные действия.

Принцип согласования производственных показателей со стратегией состоит в том, что показатели производственной деятельности лишены всякого смысла до тех пор, пока они остаются не привязанными к текущим критическим факторам успеха (КФУ) и стратегическим целям организации.

Система сбалансированных показателей (BSC (Balanced-Scorecard)). Применяется, если возникает необходимость внедрения системы контроля деятельности персонала на различных уровнях и необходимость периодически оценивать степень достижения стратегических целей развития

компании. Методический подход к разработке системы сбалансированных показателей впервые предложен Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в 1992 г. В рамках методологии BSC используются четыре базовые проекции (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие). Разрабатываемые показатели согласуются с критериями эффективности бизнес-процессов. Система сбалансированных показателей организации представляет собой инструмент управления, позволяющий перевести стратегию в систему четко поставленных задач, а также показателей, измеряющих степень выполнения данных задач.

4.5. Методика диагностики личностных и деловых качеств сотрудников применяется с целью использования психо-диагностических методик - получение информации о качествах, оказывающих существенное влияние на поведение человека, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению. Эта методика включает в себя исследование персонала с помощью тестовых методик и опросников: личностного опросника MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), тестов Кеттелла и Томаса, субтеста Амтахуэра и метода Белбина.

MMPI - Миннесотский многоаспектный личностный опросник (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) - личностный опросник.

Тест Томаса - методика определения стратегий поведения в конфликте.

Тест Кеттелла - выявляет эмоциональные, коммуникативные, интеллектуальные свойства, а также свойства саморегуляции, обобщающие информацию человека о самом себе.

Субтест Амтахуэра - тест структуры интеллекта, предназначенный для измерения уровня интеллектуального развития лиц в возрасте от 13 до 61 года.

Метод Белбина - определение типа поведения человека, что позволяет формировать проектные команды для решения различных задач. Это также может быть полезно для «невключения» в команду человека, чей тип может повредить общей эффективности команды. Например, слишком много «генераторов идей» в команде могут застопорить продвижение проекта.

10.3 Оценочные центры (Assessment Center)

Более сложное тестирование, моделирующее реальные условия работы и предназначенное для оценки управленческих способностей, проводится в так называемых оценочных центрах (ассесмент-центрах).

Центр оценки персонала (Assessment Center) - испытательное подразделение, функционирующее как при организации, так и независимо от нее, деятельность которого направлена на проведение всего комплекса мероприятий, относящихся к развитию и мотивации персонала. Кроме того, термин Assessment Center означает метод оценки компетенций, подразумевающий участие людей в ряде упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации. Участники выполняют упражнения, и

результаты сравниваются с показателями (компетенциями), необходимыми для работы, должности определенного уровня.

Первые методики, ставшие прообразом Assessment Center появились еще в английской и германской армиях в годы второй мировой войны в процессе решения задач военного времени. В 1944 г. Служба стратегических исследований (в будущем ЦРУ) для отбора разведчиков применила метод имитационных упражнений, что впоследствии стало считаться официальной датой рождения Assessment Center.

Оценочный центр является универсальной методологией, позволяющей решать самые различные задачи. К основным из них относятся:

- 1) формирование кадрового резерва;
- 2) принятие решений о приеме кандидата на руководящую должность прогнозирование успешности его профессиональной деятельности в рамках компании;
- 3) оценка профессионально-важных качеств и управленческого потенциала руководителей всех уровней;
- 4) проведение конкурса на замещение вакантной должности;
- 5) оценка уровня сформированности команды и прогнозирование успешности работы в данном составе; определение потребности в обучении и развитии ключевых специалистов;
- 6) разработка корпоративной системы оценки эффективности профессиональной деятельности.

Центр оценки персонала реализует следующие функции:

- разработка прогнозных оценок, используемых при планировании потребности в персонале, план их подготовки, переподготовки, перемещения, сокращения численности персонала;
- систематическая оценка профессионального, общеобразовательного, возрастного состава и иных характеристик сотрудников, включая руководителей;
- оценка эффективности наиболее распространенных способов комплектования штатов (наем, назначение, выборы, конкурс и т.д.);
- оценка результатов аттестации персонала, качества под. подготовки и проведения аттестационных мероприятий, их влияния на развитие персонала организации;
- изучение и научно обоснованная оценка качеств руководителей, других специалистов организации посредством привлечения социологических, психологических служб;
- оценка качества кадрового резерва и работы с ним по целевым программам, адекватным структуре резерва;
- предоставление рекомендаций по заполнению вакантных должностей с учетом проведенной оценки психологической совместимости специалистов с персоналом конкретных подразделений и их руководителями;

- оценка потребностей в обучении и повышении квалификации руководителей, других специалистов, исходя не только из интересов организации, но и на основе индивидуальных пожеланий;

- разработка программ оценки состояния и стимулирования работы персонала, рекомендаций по созданию необходимых предпосылок для повышения служебной (производственной) квалификации работников, их профессионального самосовершенствования; - подготовка материалов для оценки профессиональных качеств работников и критериев, учитываемых при рассмотрении кандидатур, выдвигаемых на руководящие должности;

- оценка качества программ по улучшению условий труда, удовлетворению профессиональных и жизненных потребностей работников в соответствии с имеющимися возможностями организации;

- сравнительная (компаративная) оценка и обобщение передового опыта работы с персоналом в других аналогичных по профилю деятельности организациях, рекомендации по применению эффективного опыта работы с персоналом организации;

- оценка учета и существующей системы служебного продвижения персонала, исследование частоты их ротации и разработка предложений по принятию мер для ее оптимизации;

- предложения по совершенствованию механизма подбора, расстановки, использования и практики осуществления текущей оценки персонала по параметрам трудовой функции работника.

10.4 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 сотруднику 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. выгодность фирме, 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 приводить 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 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ И СТРЕСЫ

13.3 Методы разрешения конфликтной ситуации

13.4 Причины стресса и снижение его уровня

13.1. Природа и типы конфликтов в организации

Бесконфликтных организаций не существует. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ней возникают причины для больших и малых конфликтов. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением – неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиций второго подхода (Г. Зиммель, Л. Кодер) конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия, который обладает рядом неоченимых преимуществ с точки зрения развития организации.

Для большей наглядности дадим несколько определений конфликта. Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Конфликт – это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в

целом, причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Современная точка зрения на конфликты в организации – они не только возможно, но могут быть желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет выявить большее число альтернатив, проблем. Это делает процесс принятия решений в организации более эффективным.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, т. е. приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт находится на очень низком или очень высоком уровне. Когда конфликт мал, его стараются не замечать и не пытаются найти способы его разрешения. Несогласие кажется незначительным для того, чтобы побудить стороны менять свое решение или общее решение. Но совместное решение, не учитывающее всех позиций, менее эффективно с точки зрения его мотивации.

Высокий уровень конфликта сопровождается развитием у стресса участников. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, что приводит к сокрытию информации и принятию неверных решений. Организация может погибнуть.

Функциональные конфликты проявляются тогда, когда уровень конфликта достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных выполняемой работой. Стороны по-разному видят желаемое состояние управляемой системы в будущем. Развитие конфликта сопровождается активным обменом информацией, согласованием разных позиций и желанием понять друг друга. При обсуждении различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом подходе к проблеме.

Позитивные функции конфликта.

1. Разрядка напряженности между сторонами.
2. Сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то.
3. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы.
4. Получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде.
5. Большая расположенность к сотрудничеству в будущем.
6. Снятие синдрома покорности у подчиненных.

Нормотворчество – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в ходе его.

Создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей.

Негативные функции конфликта.

1. Большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте.

2. Рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние.

3. Снижение производительности труда, рост текучести кадров.

4. Представление о второй стороне как о враге.

5. Уменьшение сотрудничества после завершения конфликта.

6. Сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта).

7. Усиление тенденции к авторитарному руководству.

Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликта, их типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов.

В конфликте можно выделить следующие компоненты:

1) участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;

2) посредник (может отсутствовать);

3) объект (предмет конфликта);

4) предконфликтная ситуация;

5) инцидент;

6) конфликтные действия оппонентов;

7) фаза конфликта;

8) меры по разрешению конфликта;

9) завершение конфликта.

Возникает вопрос о необходимости и достаточности каждого из указанных компонентов. Так, участники – это необходимый компонент, а посредник присутствует далеко не всегда. Предконфликт-ную ситуацию можно выделить всегда, даже если она кратковременна. Считается, что конфликт – это предконфликтная ситуация плюс инцидент. Предконфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без предконфликтной ситуации.

В настоящее время не создано единой классификации конфликтов. Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является масштаб. По этому критерию различают внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой конфликты.

13.2. Причины и последствия конфликтов

Межгрупповой конфликт – это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь, во-первых,

профессионально-производственную основу. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями – конструкторским отделом и отделами маркетинга и производственным; между руководителями разных уровней управления; между штабным и линейным руководством. Причины конфликта следующие:

- 1) различия в целях;
- 2) неверное распределение власти в организации;
- 3) разный уровень профессионализма;
- 4) плохие коммуникации.

Во-вторых межгрупповой конфликт может иметь социальную основу. Это конфликты между работодателями, собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками – с другой. Например, конфликт между администрацией и профсоюзом. Причины: разные позиции в организации, которые обуславливают различия в интересах, целях, властных полномочиях.

Третья основа межгруппового конфликта – эмоциональная. Примером может быть конфликт между так называемыми «лентяями» и «тружениками».

Итак, основными причинами конфликтов являются:

- 1) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- 2) взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности;
- 3) плохие коммуникации;
- 4) различия в целях, ценностях, манере поведения, методах работы;
- 5) психологическая несовместимость;
- 6) разный уровень образования, непрофессиональность;
- 7) низкий уровень исполнительской дисциплины;
- 8) несбывшиеся ожидания;
- 9) неодинаковый вклад в дело;
- 10) плохой морально-психологический климат в коллективе;
- 11) нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения);
- 12) нарушение трудового законодательства.

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников. Методы управления и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные; структурные и межличностные.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Структурные методы изменяют структуру заданий работникам или структуру организации. К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие.

1. Разъяснение требований к работе. Работники должны знать параметры и уровень ожидаемых от них результатов, систему полномочий, ответственности и взаимодействий с другими исполнителями и руководством, правила и процедуры, используемые для выполнения заданий.

2. Использование координационных и интеграционных механизмов, которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми. К ним относятся иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации; принцип единоначалия, облегчающий использование иерархии для управления конфликтом; специальные службы, осуществляющие связь между функциональными подразделениями; общие для нескольких отделов совещания; межфункциональные и целевые группы; кураторы, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы; слияния разных подразделений и наделение их общей задачей.

Например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала.

3. Постановка общеорганизационных целей. Их осуществление требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп, отделов, подразделений. Идея, которая заложена в эти высшие цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Такие цели на уровне фирмы формулируются как миссия, высшие ценности.

4. Использование системы вознаграждений для поощрения поведения, направленного на избежание негативных последствий конфликтов. В более широком понимании систему вознаграждений и стимулирования труда можно рассматривать как основу для предотвращения конфликтов. К таким формам стимулирования труда относятся следующие:

1) реконструкция процесса труда: расширение набора трудовых функций, создание привлекательных рабочих мест, интеллектуализация труда, создание социально-технических систем, работа на дому;

2) участие в принятии решений: участие в выработке производственной политики, расширение самостоятельности производственных подразделений и их работников в решении проблем, возникающих на рабочих местах;

3) развитие чувства сопричастности: участие в прибылях, участие в капитале предприятия;

4) гибкий рабочий день: подвижный график рабочего времени, неполная рабочая неделя.

13.1. Природа и типы конфликтов в организации

13.2 Причины и последствия конфликтов

13.3. Методы разрешения конфликтной ситуации

Межличностные методы разрешения конфликтов были предложены К. У. Томасом и Р. Х. Киллменом в 1972 г. Они выделили пять методов разрешения конфликтов, представленных в виде матрицы, которая строится

на основе двух переменных: интерес к себе и интерес к другим. Интерес измеряется как низкий и высокий. Уровень направленности на собственные интересы или интересы оппонента зависит от трех условий:

- 1) содержания предмета конфликта;
- 2) ценности межличностных отношений;
- 3) индивидуально-психологической особенности личности.

1. Уклонение, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. Игнорирование несогласия может вызвать недовольство другой стороны. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны, поэтому он приемлем в качестве временного выхода из ситуации.

2. Принуждение, разрешение конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны. Этот стиль эффективен в ситуациях, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он подавляет инициативу подчиненных, может вызвать их возмущение, так как не учитывает их точку зрения на возникшую ситуацию. Это стиль типа «выигрыш—проигрыш».

3. Сглаживание. Метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняет благоприятный климат в коллективе, подчеркивает общность интересов и принижает их различия. К сожалению, иногда забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Это стиль типа «невыигрыш—выигрыш».

4. Компромисс характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоим. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не разрешит конфликтную ситуацию эффективным способом. При компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон, но нет и неудовлетворенности. Это стиль типа «невыигрыш—непроигрыш».

5. Сотрудничество основано на признании различий во мнениях оппонентов и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идет поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Алан Филли^[6] предложил следующую методику разрешения конфликта через сотрудничество:

- 1) определите проблему в категориях целей, а не решений;
- 2) после того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- 3) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;

4) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;

5) во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

13.4. Причины стресса и снижение его уровня

Кроме неуправляемых конфликтов на организацию отрицательно воздействуют чрезмерные стрессы. Руководитель должен научиться нейтрализовать их. Стресс (от англ. stress – «напряжение») – состояние напряжения, возникающее под влиянием сильных воздействий. Это неспецифическая реакция организма на предъявляемые ему требования. Стресс – это приспособительная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и (или) психологическими процессами, которая наступает в результате воздействия окружающей среды, обстоятельств или событий, предъявляющих избыточные психологические и (или) физические требования к человеку.

Люди очень различаются по устойчивости к стрессам. Наиболее уязвимы самые сильные и самые слабые. В реакции первых преобладает гнев, в реакции последних – страх, а обе эти эмоции разрушительны для здоровья. Люди так называемых промежуточных типов лучше вооружены для противостояния стрессам. Их реакции более здравые, они способны дозировать стрессы, принимая неизбежные и уклоняясь от избыточных.

Физиологическими признаками стресса являются язвы, гипертония, мигрень, боли в сердце, инфаркт. Психологические признаки: депрессия, раздражительность, потеря аппетита.

Стресс снижает качество жизни работников и эффективность их труда, поэтому дорого обходится организации. Вызвать стресс могут разные факторы, их можно объединить в две группы: организационные факторы, которые связаны с работой в организации, и личностные факторы, связанные с личной жизнью человека, его особенностями.

Организационные факторы.

1. Перегрузка или недогрузка работника, которые приводят к накоплению физической и психической усталости, росту неудовлетворенности, ощущению материальных потерь.

2. Динамичность событий, необходимость быстрого принятия решений.

3. Критические обстоятельства или риск при принятии решений.

4. Постоянная спешка. Некогда остановиться, глубоко вникнуть в проблему, принять обоснованное решение, чтобы не возвращаться к одному и тому же вопросу. Отсюда – недовольство собой, раздражение.

5. Противоречивые или неопределенные требования со стороны руководителя или разных руководителей.

6. Несоответствие норм и ценностей личности нормам и ценностям группы, осознание своей несостоятельности.

7. Неинтересная, рутинная работа, отсутствие перспектив. Отсюда – чувство ненужности, невозможности реализовать свой производственный и творческий потенциал.

8. Крупные изменения на работе, в организации.

9. Плохие условия работы: шум, низкое освещение, духота, отклонения в температурном режиме.

Личностные факторы:

1. Смерть близких.

2. Развод.

3. Увольнение с работы.

4. Неудачи близких людей.

5. Вступление в брак.

6. Появление нового члена семьи.

7. Уход на пенсию и другие.

Итак, уровень чрезмерного стресса необходимо понизить. Управлять этим процессом должны как менеджеры, так и сами работники.

Избежать или понизить уровень стресса помогает самоменеджмент, рациональное использование своего времени. Например, постановка личных и профессиональных целей, выделение приоритетов в работе, делегирование задач. Кроме того, необходимо умение доказывать руководителю свое мнение относительно вашей нагрузки, противоречивых требований, содержания работы. И, конечно же, необходимо уметь отдыхать, восстанавливать силы, вести здоровый образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму. Устойчивость организма к стрессам повышает регулярное и полноценное питание, витамины, фитопрепараты, пищевые добавки, занятия спортом, дыхательной гимнастикой, медитацией.

ТЕМА 14. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

14.1. Понятие корпоративной культуры.

14.2. Классификация видов корпоративных культур.

14.3. Составляющие элементы корпоративной культуры.

14.4. Этапы построения корпоративной культуры.

14.1. 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 высокий, 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.

14.2. 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 переформированы, 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.

14.3. 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.

14.4. 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 15 ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

15.1. Особенности высокоэффективной команды

15.2. Социальные роли членов команды

15.3. Развитие команды.

15.4. Современные приемы формирования команд.

15.1. Особенности высокоэффективной команды

С понятием команды мы давно сталкиваемся во всех областях общественной жизни. Безусловно, это понятие прежде всего связано со спортом. Но, пожалуй, следующей по популярности сферой проявления командного подхода стал бизнес. Причина – те возможности, которые кроются в командной работе для повышения эффективности деятельности организаций и их подразделений. И чем более сложными станут в дальнейшем процессы управления, тем чаще будут востребованы методики командной работы не только в бизнесе, но, конечно, и в некоммерческих структурах.

Руководителям необходимо овладеть данной компетенцией в связи со следующими обстоятельствами:

- переход к методам цивилизованного менеджмента, происходящий в нашей стране, требует сочетания принципа единоначалия с привлечением к принятию решений руководителей более низкого уровня и рядовых исполнителей;

- сложность и дифференциация труда современного работника объективно ведет к формированию взаимной зависимости и коллективной ответственности работников подразделения;

- возрастание роли человеческого фактора в процессе производства требует создания атмосферы доверия, обеспечения взаимозаменяемости людей и нацеленности коллектива на постоянные улучшения и успех;

- структурные изменения на предприятиях требуют от руководства инновационности, креативности и инициативности, что может наилучшим образом реализоваться в создании проектных межфункциональных команд, состоящих из специалистов различных профилей и разрабатывающих проекты изменения организационной структуры, перехода на выпуск новой продукции, внедрения новой техники, предложения клиентам новых услуг и т.д.

- многочисленные исследования, проводящиеся в связи с поиском новых для российских предприятий форм организации труда и управления производством, показывают преимущества командной работы по сравнению с принятыми в настоящее время.

Команда – это группа людей, работающих над достижением общей цели, влияющих на поведение друг друга в и осознающих себя как уникальное единство. Команда в рамках организации – это коллектив (руководителей, подразделения, бригады и пр.), достигший высокой степени сплоченности и продуктивности работы на благо предприятия.

Многие современные организации считают использование команд важнейшим условием повышения эффективности организационной деятельности. Главными причинами роста числа команд является то, что *они позволяют добиться заметного повышения продуктивности и качества работы, а также улучшения морального климата коллектива*. Многие компании объясняют свои успехи использованием команд в цехах и подразделениях.

Исследования наиболее успешных команд в бизнесе и некоммерческих организациях позволили выявить ряд общих для них характеристик:

Немногочисленность.

Наличие у членов команды взаимодополняющих навыков.

Наличие синергетического эффекта,

Общая миссия (понимание предназначения команды)

Наличие командного духа, взаимозависимость и взаимоподдержка участников команды.

Конкретные цели.

Общий подход к работе.

Наличие эффективного лидера.

Разделение ответственности..

Эффективность команды – это ее способность достичь четырех целей:

- внедрения инноваций (команды эффективны, если они могут отреагировать на новые требования внешней среды);
- повышения производительности (производительность – это достижение корпоративных целей при минимальном использовании ресурсов);
- обеспечения высокого качества товаров и услуг, т.е. отсутствие дефектов и соответствие продуктов и услуг ожиданиям потребителей;
- удовлетворения потребностей сотрудников, т.е. способность команды добиваться лояльности ее участников, воодушевлять их и выполнять их основные запросы.

Таблица 15.1. Признаки эффективной и неэффективной команд

Критерии различий	Эффективная команда	Неэффективная команда
Внедрение инноваций	Регулярно отслеживает все достижения в своей сфере деятельности в целях их использования для реализации миссии и целей. Участники применяют свои уникальные компетенции в работе над задачами команды	Замыкается на решении своей задачи имеющимися в распоряжении средствами.
Отношение к новым идеям	Предложения членов команды получают развитие и поддержку. Группа часто генерирует общие идеи.	Новые предложения с трудом находят поддержку. Требуется лоббирование интересов.
Повышение производительности труда	Наблюдается рост производительности труда. Участники воспринимают работу как собственное дело. Члены группы достаточно мотивированы, чтобы продолжать работу в отсутствие руководителей. Низкий уровень текучести кадров.	Не наблюдается роста производительности труда. Участники относятся к работе как наемники. Для успешной работы в группе нужно непосредственное присутствие руководителя. Высокий уровень текучести кадров
Обеспечение высокого качества работы	Высокое качество работы достигается за счет консенсуса в понимании работы команды и роли каждого члена группы. Все участники коллектива разделяют миссию и цели команды.	Невысокое качество работы. Много времени теряется из-за нарушений процесса работы и противоречий между руководителями и

		подчиненными. Нет понимания организационных целей и роли группы в их достижении.
Степень удовлетворенности потребностей и целей членов команды	Достижение личных целей. Борьба за личное преимущество не поощряется. Требуются взаимные уступки для максимизации коллективного результата.	Состоит из участников, ощущающих себя независимыми работниками, имеющими собственные интересы. Личные цели не достигнуты. Участники предпочитают укреплять собственные позиции.
Характер общения	Свободное, открытое общение и доверие. Члены группы помогают друг другу, используя конструктивную критику и реальные предложения. Участники открыто выражают идеи и обмениваются информацией.	Нет доверия среди членов группы и со стороны руководителя группы. Члены группы враждебно и неконструктивно критикуют работу друг друга.
Отношение к конфликтам	Конфликт воспринимается как возможность для рождения новых идей и не тормозит продвижение к цели. Если возникают проблемы, то члены команды исследуют причину породившую ее. Конфликты разрешаются без излишнего эмоционального напряжения.	Участники не могут избавиться от конфликтов, тормозящих работу. Разногласия воспринимаются как препятствия. Проблему в работе решают поверхностно, обращая внимание на симптомы, а не на причины.

15.2. Социальные роли членов команды

Для слаженной работы необходимо, чтобы члены команды выполняли определенные роли, наиболее соответствующие психологическому типу их личности. Напомним, что роль – это поведение человека, которое определяется его статусом (положением). Когда мы говорим о ролевом поведении, мы подчеркиваем, что речь идет не о личном, свободном поведении работника, в котором он целиком руководствуется собственными желаниями и настроениями, а о его поведении в рамках определенных обязанностей и полномочий, или, иначе говоря, определенной роли.

Обычно выделяются два типа ролей:

- функциональные роли
- командные роли.

Функциональные роли непосредственно относятся к должностным обязанностям члена команды и охватывают профессиональные компетенции, которыми он обладает. Они являются чисто функциональными и вытекают из формальной структуры организации.

Описание функциональной роли включает в себя:

во-первых, предписание обязанностей. К их числу относятся те поручения, задания, действия или решения, которые член команды (а если он руководитель, то возглавляемая им группа, отдел, подразделение) должны осуществлять;

во-вторых, определение полномочий. Члену команды, принявшему на себя ответственность за исполнение обязанностей, даются определенные полномочия, то есть право использовать ресурсы организации и труд ее работников для выполнения поставленных задач. Другими словами, полномочия показывают, что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать.

Командные роли отражают способ, каким член команды выполняет свою работу, делает вклад в работу команды и взаимоотношения между участниками команды. Командная роль во многом определяется личными качествами и поведением. Наиболее ярко командные роли проявляются:

- при определении последовательности выполняемых членами команды работ в рамках единого трудового процесса;

- при организации процесса разработки и принятия группового решения.

Разные теории определяют от шести до девяти базовых ролей. Мы представим точку зрения Мередита Белбина, описавшего восемь командных ролей. (табл.15.2)

Таблица 15.2. Социальные роли членов команды

Название роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки	Функции
Лидер	Уверен в себе, развито самообладанием	Относится ко всем предложениям в соответствии с их объективной ценностью без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности	Впитывает все возможные мнения и принимает решения
Реализатор	Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других, общителен	Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение	Лидер в решении конкретной задачи, соединяет усилия группы в единое целое
Генератор идей	Индивидуалистичен, с серьезным складом ума	Развиты интеллект и воображение, обширные знания,	Склонность витать в облаках,	Источник идей

		одаренность	невнимание к практическим делам и протоколу	
Объективный критик	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Неспособность увлечься самому и увлечь других	Анализ и логические выводы, контроль
Организатор, или контролер	Консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением	Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям	Преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения
Снабженец	Склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность	Связующее звено с внешней средой
Душа команды	Мягко, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы	Нерешительность в критические моменты	Способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов групп
Отделочник, или контролер	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег	Побуждает группу все делать вовремя и до конца

Рассмотрение перечисленных командных ролей подводит к некоторым выводам, позволяющим управлять процессом эффективной деятельности команды.

1. Формировать команды следует таким образом, чтобы в ней были представлены люди, личностные характеристики которых позволяют охватывать весь диапазон командных ролей.

2. Не в каждую группу непременно должно входить восемь членов – по числу ролей. В малочисленной команде кто-то может играть сразу несколько ролей (как следует из приведенного выше описания, многие из них не являются взаимоисключающими). Но если в команде не хватает какого-нибудь ролевого игрока, то провалы в работе не заставят себя долго ждать. Противоположной проблемой бывает избыток членов команды одного типа, что приводит к дублированию одних и игнорированию прочих необходимых функций. Важно, что в успешно действующей команде каждую из восьми ролей играет по меньшей мере один человек, и все роли оказывают свое влияние на процесс жизнедеятельности команды.

3. Если команда действует не очень успешно, следует проанализировать ее состав с точки зрения баланса ролей. Возможно, обнаружится, что в ней никто не играет какой-либо из важных ролей либо допущен дисбаланс в сторону некоторых ролей. Нужно постараться либо изменить состав команды, пополнив ее соответствующими сотрудниками, либо сориентировать определенных членов организации на выполнение дефицитных ролей.

4. Выбор ведущей роли для каждого человека всегда зависит от конкретного коллектива. Именно понимание ролевого расклада всеми участниками команды и принятие его и означает начало слаженной работы. Достигается подобная ситуация как постоянным взаимодействием, так и специальными мероприятиями для развития командного духа.

5. Важно знать потенциальные возможности каждого члена коллектива в реализации социальных ролей.

При распределении ролей между членами команды и формировании ее ролевой структуры должны выполняться некоторые условия.

- *Отсутствие неоправданного пересечения границ индивидуального труда.* Совместный характер труда членов команды подразумевает, что выполняемые ими индивидуальные задачи взаимосвязаны. Таким образом, определяется, что сферы деятельности (роли) членов команды частично перекрывают друг друга или пересекаются. Однако это не значит, что один член команды может вторгаться в сферу деятельности, за которую главную ответственность несет другой, и принимать в ней какие-либо решения.

- *Отсутствие разрыва обязанностей.* В отличие от пересечения границ индивидуального труда, которое является одним из конструктивных условий образования команды, разрыв обязанностей в процессе труда команды не допускается ни при каких условиях. Круг обязанностей, осуществляемых каждым членом команды в соответствии с ее задачами, не допускает возникновения области невыполненных функций. Однако наблюдения за работой команд позволяют сделать вывод, что при осуществлении трудового процесса иногда появляются задачи, решение которых ни за кем не закреплено. Зачастую их устранением вынужден заниматься член команды, не имеющий официально порученных обязанностей и полномочий. Очевидно, что это сказывается на качестве решений и действий.

- *Пропорциональность между ответственностью каждого члена команды и набором данных ему прав, полномочий, ресурсов.* Это подразумевает, что член команды должен обладать полномочиями, достаточными для выполнения задач, обязанности по которым он на себя принял. В командах имеют место ситуации, когда на их членов возлагается ответственность за те задачи, которые они не могут выполнить удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномочий.

- *Равномерность распределения задач.* Считается, что объемы труда между членами команды должны распределяться приблизительно одинаково. Однако в некоторых командах все же существует функциональный дисбаланс: кто-то осуществляет больший объем труда, кто-то меньший. В принципе, такой факт не является негативным, если объем выполненного труда и его результаты тесно коррелируют с системой вознаграждения. В противном случае это свидетельствует о недостатках ролевого распределения.

- *Гибкость ролевого описания.* Описание ролевых обязанностей и полномочий (например, должностная инструкция) должно регулярно пересматриваться и уточняться (по мере профессионального роста членов команды, развития организации или команды). Если этого не происходит, то команда сталкивается с такими проблемами, как отсутствие мотивации на совместный труд и возникновение деструктивных конфликтов.

15.3. Развитие команды

Четко функционирующие команды не возникают сами по себе. Они создаются лидерами, которые прилагают много сил к объединению людей. При этом очень важно, чтобы лидеры знали: все команды проходят последовательные стадии развития. Обычно выделяют четыре основные стадии (см. рис.17.3).

Формирование

Содержание этапа – ориентация, установление контактов

Задача лидера – налаживание внутригруппового взаимодействия, постановка целей

Разлад, ближний бой

Содержание этапа – конфликты, разногласия

Задача лидера: стимулирование участия каждого члена команды в решении проблем, сглаживание противоречий

Нормализация

Содержание этапа – определение распорядка работы и достижение сплоченности

Задача лидера: помочь коллегам уяснить роли, нормы и ценности команды

Эффективность

Кооперации, решение рабочих проблем

Задача лидера: снабжение ресурсами, поддержание командного духа, стимулирование командной деятельности

Первая стадия – формирование команды. На этом этапе происходит следующее:

- члены организации знакомятся друг с другом и присматриваются друг к другу, пытаются сориентироваться в рабочей ситуации и выяснить, чем именно им придется заниматься;
- сотрудники пытаются наладить контакты и определить степень личной заинтересованности каждого в том, чтобы работать в этом коллективе;
- работники стараются «не высовываться», скрывают или маскируют личные чувства и переживания, так как им пока еще неясно, что здесь будет происходить;
- творческая и воодушевляющая коллективная работа отсутствует.

Задача лидера здесь заключается в налаживании общения и взаимодействия между членами команды, помощи им в знакомстве друг с другом и объяснении принципов дальнейшей работы команды. Очень важно, чтобы лидер создал благожелательную атмосферу, в которой каждый человек испытывал бы комфорт и чувствовал себя полноправным членом коллектива.

Таким образом, на первой стадии развития перед командой стоят следующие задачи:

- определить направление движения команды, сформулировать миссию и цели ее деятельности, определиться с нормами, процедурами и ожиданиями;
- установить доверительные отношения между лидером и членами коллектива.

Вторая стадия – разлад (ближний бой). Для этой фазы развития команды характерно следующее:

- по мере движения к поставленной цели члены коллектива начинают сознавать, что у каждого участника есть свои собственные специфические интересы, приоритеты и мотивы;
- возникают различные мнения, которые выражаются более открыто, сотрудники могут не соглашаться с миссией и целями коллектива;
- образуются кланы, коалиции и группировки, поскольку постепенно проявляются различия в ценностях и нормах членов коллектива;
- выдвигаются личности, стремящиеся возглавить различные группировки и претендующие на роль лидера (иногда может происходить и силовая борьба за лидерство);
- коллектив сотрясают самые разнообразные конфликты и интриги;
- начинают проявляться сильные и слабые стороны отдельных членов группы;
- организация начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

Какие-то коллективы на этом этапе разваливаются, другие либо приспособляются к различиям, либо жестко подавляют «бунт на корабле»,

либо открыто обсуждают противоречия. Во многом успешное прохождение данного этапа определяется лидером команды, который должен провести ее через «рифы» смятения на следующую стадию.

Задачи, решаемые на этой стадии:

- управление конфликтами и разногласиями, поиск приемлемых механизмов их разрешения;
- признание за каждым членом команды права на проявление индивидуальности, что не мешает, а очень помогает работе команды;
- поддержка процессов, способствующих достижению согласия и поискам эффективных методов работы.

Третья стадия – стадия нормализации. Она, как правило, бывает непродолжительной по времени, но очень важной с точки зрения становления коллектива как команды. Для нее характерно следующее:

- вырабатывается механизм разрешения внутригрупповых конфликтов и достигается сплоченность и единство, члены команды приходят к консенсусу относительно распределения ролей и власти;
- члены коллектива осознают свой потенциал, все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов команды;
- появляется устойчивый интерес к улучшению работы, методы работы пересматриваются и совершенствуются;
- появляется желание экспериментировать и реально повышать эффективность работы организации.
- коллектив все чаще проявляет себя как команда.

К числу основных задач, которые должна решить команда на этой стадии, относятся:

- поиски наиболее эффективных методов работы;
- максимальное использование сильных сторон членов команды и нейтрализация слабостей;
- оказание поддержки «слабым» членам команды либо их замена.

Четвертая стадия – эффективность. На этой стадии команде присущи следующие черты:

- коллектив демонстрирует отличные результаты работы как следствие накопленного опыта решения проблем и использования ресурсов;
- основное внимание членов команды сосредоточено на достижении коллективных целей, все их действия направлены на реализацию миссии; работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице»;
- общие цели сочетаются с индивидуальными целями членов команды;
- сотрудники постоянно контактируют друг с другом и ведут конструктивные дискуссии по поводу достижения поставленных целей;
- действуют прочные связи между членами организации, отношения имеют дружеский, неформальный характер;

- возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески, личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психического напряжения;

- расширяется делегирование полномочий, все больше членов организации участвуют в планировании и принятии решений, управляющие функции могут делегироваться различным членам организации в зависимости от конкретных задач.

В этот момент руководителю следует концентрировать внимание на повышении эффективности работы команды и стимулировать самоуправление.

Основными проблемами, с которыми сталкивается команда на этой стадии, являются:

- обеспечение постоянного совершенствования, поддержания творческой активности и высокого уровня энергии команды;
- повышение собственного уровня компетентности;
- преодоление феномена группового мышления.

Сущность данного явления заключается в том, что команда начинает мыслить как один человек, альтернативные идеи не допускаются и не рассматриваются. Таким образом проявляется нарастающая неспособность команды порождать разнообразие вариантов и перспектив в команде. Групповое мышление возникает в тех случаях, когда задача сохранения сплоченности и инертность, развившаяся в команде, превалируют над задачей принятия правильных решений или высокоэффективного решения задач.

Групповое мышление, как правило, возникает вследствие следующих факторов.⁵

- Иллюзия неуязвимости. Члены команды уверены, что их деятельность всегда будет успешной («Судя по нашим достижениям, мы просто не можем не победить»).

- Общность стереотипов. Члены команды отказываются от рассмотрения неприятной информации путем дискредитации ее источников («Они ничего в этом не смыслят»).

- Иллюзия нравственности. Члены команды считают, что они в силу своей нравственности просто не могут принимать неправильных решений («Наша команда просто не способна принять плохое решение или совершить аморальный поступок»).

- Самоцензура. Члены команды стараются не говорить вслух о своих опасениях и пытаются скрыть сомнения («Наверное, я ошибаюсь, — ведь все остальные придерживаются другого мнения»).

- Прямое давление. На членов команды, которые придерживаются взглядов, отличающихся от общих, налагаются санкции («Если вы не согласны с нами, то зачем вам оставаться в нашей команде?»).

- Защита от беспокойства. Члены команды стараются защитить ее от влияния беспокоящих идей, не замечать возникающих проблем («Не слушайте их. Это известные смутьяны»).

- Иллюзия единодушия. Члены команды считают показателем консенсуса согласие большинства «звонкоголосых» ее членов («Если А. и Б. согласны, это и есть консенсус»).

- Польза от пребывания в команде. Члены эффективных управленческих команд, как правило, имеют высокий статус и хорошие доходы, с которыми не хотят расставаться. Они боятся быть изгнанными из команды и поэтому опасаются высказывать суждения, отличные от мнения лидера (большинства).

Групповое мышление приводит к росту числа ошибок.

Ниже приведены некоторые наиболее действенные приемы борьбы с групповым мышлением:

- назначьте одного участника команды на роль эксперта, критически оценивающего решения, принимаемые командой;
- лидер команды должен быть беспристрастным, не должен выражать своей точки зрения первым, поскольку это помешает ему провести открытую дискуссию по обсуждаемому вопросу;
- команду следует разбить на подгруппы, каждая из которых будет выступать со своими независимыми предложениями;
- пригласите на собрание, посвященное обсуждению проблемы, сторонних экспертов, чтобы оценить разумность решений и покритиковать их;
- поручите вести дискуссию своему помощнику или приглашенному эксперту;
- оставьте принятое решение до утра и проведите повторное обсуждение на следующий день.
- поощряйте членов команды к высказыванию новых мыслей.

15.4. Современные приемы формирования команд

Набор рекомендаций по созданию собственной команды.

1. Прежде всего, для создания команды необходимо, чтобы члены будущей команды доверяли вам. Доверие – очень тонкая внутренняя характеристика группы. Его формирование занимает много времени, но разрушить можно практически мгновенно. Перечислим основные принципы создания атмосферы доверия.

- Информировать членов команды о решениях руководства и политике организации и регулярно интересоваться их мнением по данному поводу.
- Поощряйте членов коллектива к открытому высказыванию своего мнения.
- Научитесь правильно критиковать членов команды, не обижая их. В противном случае они будут бояться осуждения и критики.

- Не бойтесь признавать собственные трудности, ограничения и ошибки.
- Выслушивая подчиненных, будьте внимательны и вежливы, подчеркивая свое уважение к ним.
- Прежде, чем выполнять задание, добейтесь согласия между членами команды.
- Обучайте работников и оказывайте им психологическую поддержку.
- Привлекайте членов команды к участию в принятии решений.
- Не допускайте со своей стороны непредсказуемого поведения и действий, которые могут показаться окружающим странными и сумасбродными.
- Будьте надежны – выполняйте свои обещания.

2. Для эффективной работы команды необходимо четко определить цели ее деятельности. Для этого необходимо привлечь участников команды к постановке целей и доказать, что достижение общей цели способствует реализации индивидуальных целей. Благодаря этому исполнители осознают свою личную ответственность за достижение коллективного результата. Формулирование единой цели решает массу вопросов:

- стимулирует сотрудников к активным действиям, высокой инициативе;
- способствует выстраиванию коммуникаций и взаимопомощи;
- устанавливает как ценностные, так и конкретные бизнес-ориентиры, снижает чувство неопределенности;
- помогает сконцентрироваться на положительных результатах: получении дополнительных выигрышей и минимизации потерь;
- определяет единую командную философию.

Не менее важно определить миссию команды -- общую цель и смысл ее существования.

3. Создание высокоэффективной команды требует длительного времени и серьезных усилий всех участников. На этом этапе возможны серьезные проблемы и поражения. Более того, многие коллективы, которые планировались как команды, развалились, не сумев преодолеть трудности и разногласия. Поэтому следует видеть даже небольшие успехи, которые формируют энергию единства, командный дух и укрепляют веру в собственные силы. В этих целях правильным будет разбить достижение значительной цели на ряд этапов, а реализацию подцелей рассматривать как небольшие победы.

4. В случае успеха члены команды должны получить вознаграждение, в случае неудачи – понести ответственность. Таким образом, перед лидером команды ставится еще одна задача – выявление и оценка личного вклада в общее дело каждого члена команды. Награждение не причастных и наказание невиновных подрывает авторитет руководителя и порождает чувство недоверия в коллективе.

5. Лидер команды является связующим звеном между командами исполнителей и вышестоящим руководством. Именно он должен определять, достаточно ли средств выделяется команде для реализации ее целей. В случае дефицита средств он должен добиться обеспечения команды дополнительным оборудованием, финансовыми и кадровыми ресурсами, информацией, помещением и т.д. Отсутствие необходимой внешней поддержки со стороны вышестоящего руководства ведет к невозможности реализовать цели, ради которой создавалась команда.

6. В процессе развития команды, как мы уже отмечали, возникают многочисленные проблемы. Лидер должен научиться проводить диагностику этапа развития команды, для того, чтобы правильно ставить диагноз проблем и видеть пути их решения.

7. Для достижения согласованности взаимодействия, повышения вовлеченности и мотивации сотрудников нужна сплоченность членов команды. Именно поэтому важная роль отводится корпоративным мероприятиям, способствующим формированию командного духа.

Таким образом, современному руководителю в целях эффективного руководства людьми и достижения организационных целей необходимо овладеть компетенцией создания эффективной команды и организация командной работы. Уровни развития данной компетенции у руководителя представлены в табл. 15.3.

Таблица 15.3. Уровни развития компетенции «Создание эффективной команды и организация командной работы»

Уровень развития компетенции	Описание компетенции
А Лидерский	Ясно осознает кризис существующих методов управления предприятием и необходимость перехода к командным методам управления. Обладает навыками командной работы и создает возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию: организует специальные мероприятия, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных компетенций. В данный момент уже является лидером либо эффективным членом команды.
В Высокий	Предполагается особо высокий уровень развития навыков. Сотрудник готов в максимальной степени к роли лидера и эффективного члена команды: владеет навыками диагностики этапа развития команды, способен активно влиять на эффективность работы команды, проявлять навыки управления синергетическим эффектом в ситуациях повышенной сложности. Этот уровень предусматривает способность человека заранее предвидеть и предотвращать негативные события в развитии команды и ее взаимодействии с внешней и внутренней средой организации.

<p>С Базовый</p>	<p>Степень выраженности приверженности командным формам работы и управления достаточно высокая; присутствует осознание важности более полного использования своего потенциала и потенциала сотрудников вашего подразделения, что возможно при командном менеджменте. Ваши личностные качества и позитивный настрой позволяют вам стать лидером либо эффективным членом команды.</p>
<p>Д Недостаточный</p>	<p>Потребность перехода к командному менеджменту у сотрудника выражена достаточно слабо; отсутствует опыт участия в работе эффективных команд. Личностные качества не способствуют участию в командной деятельности. Но, возможно, будущий удачный личный опыт и дальнейшее обучение изменят преимущественно негативный настрой работника по отношению к возможностям командного менеджмента.</p>
<p>Е Нулевой</p>	<p>Работник считает командные формы работы и управления неприемлемыми для условий предприятия. Его личный опыт убеждает, что ничего позитивного в командной работе нет: каждый старается извлечь преимущества лично для себя, слишком много дискуссий и безответственности, часты конфликты по производственным и личным вопросам. Он не готов быть не только лидером команды, но и ее рядовым участником. Скорее всего, он не понимает сущности и значения командной работы; в случае создания команды отказывается участвовать в ее работе</p>

ТЕМА 16 МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

16.1 Административные методы мотивации

16.2 Экономические методы мотивации

16.3 Современные подходы к организации оплаты труда

16.4 Социально-психологические методы мотивации

16.1 Административные методы мотивации персонала

Любой человек, входя в производственный коллектив, принимает на себя определенные обязанности и ответственность за качественное выполнение соответствующей работы и, в известной мере, ответственность за результаты работы коллектива в целом. Поэтому требуется некоторая группа методов управления, с помощью которых определяются:

- место коллективов и отдельных работников в системе производства и управления;
- их права, обязанности и мера ответственности;
- способы координации их действий и взаимосвязи в процессе производства и управления и т.п.

Таковыми методами и являются **административные** (или организационно-распорядительные) методы управления, которые имеют следующие особенности:

- оказывают прямое воздействие на волю подчиненных, что проявляется в однозначности отдаваемых распоряжений и в обязательности выполнения любого административного акта;
- носят безвозмездный характер, не предусматривающий стимулирование;
- требуют наличия и использования действенной системы контроля за их исполнением;
- требуют не наилучшего решения проблем, а выполнения строго определенных действий.

Основными преимуществами административных методов являются:

- 1) они единственно эффективны в примитивных ситуациях;
- 2) позволяют установить строгую дисциплину производственного и управленческого персонала;
- 3) обеспечивают выбранную технологию производства и управления.

Основные их недостатки:

- 1) они не способствуют развитию творческого начала личности;
- 2) приводят к концентрации власти;
- 3) требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации;
- 4) зачастую негативно оцениваются персоналом.

Административные методы подразделяются на:

- **организационные**, ориентированные на использование в типовых ситуациях и подразделяемые, в свою очередь, на *регламентирование, нормирование* и *инструктирование*;
- **распорядительные и дисциплинарные**, которые ориентированы на использование в конкретных ситуациях.

Сущность **регламентирования** заключается в установлении:

- статуса и целей функционирования;
- полномочий, прав и ответственности;
- правил функционирования и критериев оценки деятельности объекта регламентирования.

В качестве объекта регламентирования может рассматриваться:

- организация в целом, и тогда основным регламентирующим документом является устав организации;
- структурное подразделение (положение о подразделении или паспорт подразделения);
- должность в аппарате управления (должностная инструкция или положение);
- отношения между организацией и персоналом (правила внутреннего распорядка, правила приема на работу и увольнений);
- технология выполнения управленческих работ (технологический паспорт);
- документооборот в организации и подразделениях.

Нормирование как метод управления использует:

- нормы, которые имеют конкретное числовое выражение;
- нормативы, которые носят общий, типовой характер и являются основой для разработки норм.

Выделяются следующие **основные виды нормирования**:

- **численности**, т.е. определение количества людей, необходимых для выполнения определенной работы;

- **выработки и обслуживания**, т.е. определение количества выполняемых производственных операций в единицу времени, количества единиц произведенной продукции, количества обслуженных клиентов или оказанных услуг;

- **управления**, т.е. определение количества подчиненных у одного руководителя;

- **расхода ресурсов**, т.е. определение количества ресурсов, расходуемых при выполнении какой-либо работы.

Целью **инструктирования** являются ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания. Соответственно выделяют следующие виды инструктирования: ознакомление, совет, объяснение, предостережение, разъяснение. По форме осуществления инструктирование подразделяют на устное и письменное, а также на индивидуальное и коллективное.

Распорядительные методы применяются при необходимости вмешаться в процесс производства и управления для устранения существующих отклонений или реализации представившихся возможностей. Они осуществляются в форме:

- **приказа** - документа, в котором сформулированы цели, содержание, объем и сроки выполнения заданий, указаны исполнители и условия выполнения этих заданий, а также определено должностное лицо, осуществляющее контроль исполнения заданий; издает приказ руководитель организации или должностное лицо, которому делегированы соответствующие полномочия;

- **постановления** - принимается на уровне организации совместно администрацией и общественными организациями;

- **распоряжения** - устное или письменное требование к подчиненным выполнить определенные виды работ с целью решения каких-либо вопросов; издаются, как правило, функциональными руководителями;

- **указания** - осуществляется в устной форме, используется на низшем уровне управления.

Дисциплинарное воздействие регламентируется КЗоТ и применяется в случае невыполнения работником своих функциональных обязанностей. Право на его осуществление имеет только руководитель, выступающий в роли нанимателя.

Экономические методы мотивации имеют косвенный характер управленческого воздействия, т.е. при их применении нельзя рассчитывать на автоматическое получение результата, что затрудняет определение силы и эффективности их воздействия. Эти методы основаны на использовании материальных мотивов поведения людей и основными требованиями, предъявляемыми к ним являются:

1) **индивидуализированность**, т.е. каждый работник должен получить то, что он заслуживает по конечным результатам труда;

2) **наличие единой системы** формирования индивидуальных материальных вознаграждений.

При определении размеров и методов персонального экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние работников необходимо рассматривать как источник эффективности всей организации.

Экономическая мотивация персонала складывается из трех основных составляющих:

- **прямое материальное вознаграждение**, включающее заработную плату, премии (бонусы), участие в прибылях (акционерном капитале);

- **социальные выплаты**, включающие: возможность использовать оборудование предприятия в личных целях по льготным ценам (например, аренда автотранспорта, компьютера и т.п.); субсидии на питание; возможность покупки товаров своего предприятия по внутренним ценам; помощь в оплате образования, причем не только работникам предприятия, но и членам их семей; предоставление возможности обучения на различных курсах предприятия; возможность получения льготных кредитов; возможность членства в различных клубах (спортивных, социальных и т.д.); предоставление различных страховок и медицинского обслуживания; предоставление оплачиваемого отпуска и других невыходов на работу; пенсионное обеспечение;

- **штрафы.**

Основой экономических методов управления персоналом является **заработная плата**, которая является денежным исполнением обязательств предприятия по отношению к работнику за результат его труда.

На ее получение работник имеет законное право, не зависящее от состояния доходов предприятия. Эта обязанность в отношении оплаты труда составляет сердцевину трудовых отношений, закрепленных в трудовом праве. Заработная плата имеет для работника и работодателя принципиально разные аспекты, здесь сталкиваются противоположные экономические интересы этих обеих сторон. Для работодателя она представляет собой расходы, издержки, затраты и, тем самым, оказывает негативное влияние на успехи и ликвидность предприятия. Для работника заработная плата, в общем, является основным источником доходов и, таким образом, составляет

финансовый базис его жизненного уровня, предоставляя возможность участвовать в общественной жизни.

Измерение выполненной работы всегда индивидуально и поэтому ее оценка в денежном выражении очень проблематична и не обходится без производственных и общественных конфликтов. Исходя из этого, наука об организации оплаты труда считает, что справедливость форм и величины оплаты труда в значительной степени зависят от социально-экономических и этических воззрений, господствующих в обществе. Нашему восприятию справедливости грубо противоречил бы тот факт, что неженатый работник при одинаковом затраченном труде получал бы больше, чем женатый имеющий трех детей и только за то, что он неженатый. Для нас было бы удивительно, если бы подсобный рабочий имел более высокий доход, чем специалист-электронщик.

Хотя общественные представления о ценностях и являются мерилom для оценки, однако общество имеет в своем распоряжении много критериев для оценки труда, и, соответственно много возможностей для обеспечения ее справедливости. Следовательно, организация оплаты труда должна быть направлена на достижение "относительной справедливости" и сбалансированности заработной платы как во всем обществе между отдельными видами деятельности и профессиями, так и между отдельными специальностями внутри предприятия. Сегодня идет речь не об абсолютной справедливости при оплате труда, а о так называемых "заместителях справедливости", которые воспринимаются обществом как мера относительной справедливости при оплате труда.

Таковыми "заместителями справедливости" могут выступать:

- спрос и предложение на рынке труда;
- результаты труда, т.к. работники на одинаковых рабочих местах или должностях могут иметь разные результаты труда, и требования справедливости при оплате труда предполагают, что за разные результаты труда заработная плата будет разная, при условии, что произведенная работа может быть измерена или оценена;
- требования к работникам, предъявляемыми их должностными обязанностями;
- трудовое поведение, учет которого позволяет оценить не только то "что" или "сколько" было сделано и оплачено, но и "как", т.е. каково было поведение работника во время выполнения этой работы, это является очень важным для сотрудничества людей в организации, соблюдения организационной культуры и поддержания установленного порядка; отношение работника к выполнению своего профессионального долга может иметь решающее значение при определении размера заработной платы;
- социальная справедливость, подразумевающая, что при определении величины заработной платы должны учитываться и социальные критерии (например, возраст, продолжительность работы на предприятии, состав семьи, социальная необходимость и т.д.).

Использование различных "заменителей справедливости" приводит к тому, что величина заработной платы состоит из трех элементов:

- **основная заработная плата**, которая определяется на основе оценки ожидаемого результата труда работника с учетом предъявляемых к нему требований и уровня квалификации;
- **дополнительная заработная плата**, которая определяется исходя из фактически выполненной работы; если она превышает ожидаемые результаты, то основная заработная плата будет увеличена за счет надбавок или премий;
- **социальная заработная плата**, которая определяется исходя из личного социального статуса отдельного работника (продолжительности работы на предприятии, состава семьи, возраста и т. д.)

Таким образом, оплата труда, применяемая в отношении отдельного работника, состоит из совокупности различных элементов организации справедливой оплаты труда, которые можно разделить на категории или формы оплаты труда.

Если необходимо оплатить ожидаемый результат труда работника, то используется причинно-следственное определение эквивалента за этот труд. Величина этого эквивалента связывает воедино трудовые затраты или предъявляемые требования к работнику и выполненную им работу. С помощью причинно-следственного эквивалента оплаты труда поощряется ожидаемый результат труда.

Если необходимо оплатить фактически произведенную работу, то это происходит по принципу окончательного эквивалента, когда финансовый успех предприятия дифференцируется на два фактора успеха "капитал предприятия" и "персонал", и работникам либо выплачивается их доля в этом успехе, либо их доля вкладывается в имущество предприятия (акции).

Для учета персональных социальных отношений работника необходимо применять принцип социального определения эквивалента за выполненный труд, что обеспечит оплату труда работника с учетом социальных представлений о справедливости.

Применяемые формы и системы организации оплаты труда должны стимулировать заинтересованность работников к улучшению качественных и количественных результатов. Можно выделить следующие основные формы организации оплаты труда:

- повременная;
- сдельная.

Повременная форма организации оплаты труда является наиболее распространенной. К ней применимы такие понятия как почасовая, дневная, месячная оплата. Основой для ее определения является отработанное время, в независимости от конкретного объема выполненной работы, то есть величина оплаты за один час остается всегда одинаковой. Само начисление при этом не представляет сложности. Однако, при отсутствии надбавок к заработной плате за высокие показатели в труде, у работников отсутствует

мотивация и, соответственно, стремление повышать эти показатели. Поэтому на практике чаще используется повременная оплата с надбавками в виде премий.

Применение повременной формы оплаты труда целесообразно в том случае, если:

- наиболее важным является качество труда;
- результаты труда не зависят или в незначительной мере зависят от работника;
- трудно определить индивидуальную норму труда и обеспечить дифференцированный подсчет результатов.

При *сдельной* форме оплаты труда начисление заработной платы осуществляется по фактически произведенному объему продукции. Этим определяются основные преимущества данной формы оплаты:

- ориентации на выполнение договорных обязательств;
- простота начисления заработной платы;
- повышение заинтересованности работников в конечных результатах;
- улучшение использования основных фондов предприятия и рабочего времени.

Однако все эти преимущества будут иметь место, если только:

- уровень нормирования труда довольно высок;
- существует ясная и прямая зависимость результатов труда от самого работника;
- учтены требования к повышению производительности труда и сохранения ресурсов.

Основными недостатками сдельной оплаты являются:

- уменьшение качества произведенной продукции, что требует дополнительного контроля;
- более высокий износ средств производства;
- незначительная мотивация и малая удовлетворенность трудом, если работа очень монотонная;
- угроза здоровью работников из-за возможной переоценки собственных физических возможностей;
- затраты на оплату в расчете на единицу продукции всегда остаются одинаковыми; в этой связи сдельная оплата не является для предприятия инструментом понижения затрат на оплату труда в расчете на единицу продукции, которые в условиях сегодняшнего международного экономического соревнования приобретают все большую значимость.

По этим причинам сегодня на многих предприятиях отказываются от сдельной оплаты труда в чистом виде, переходя к таким ее разновидностям, как сдельно-премиальная, сдельная прогрессивная, аккордная.

Как отмечалось ранее, не может быть абсолютной и объективной справедливости при оплате труда, однако на практике имеет место стремление с помощью различных методов относительно справедливо

оценить произведенную работу. Целью организации справедливой оплаты труда с учетом требований, предъявляемых к работнику, является согласование размеров заработной платы с физическими, умственными и психологическими требованиями, которые предъявляются к работнику при выполнении им соответствующей работы.

16.3 Современные подходы к организации оплаты труда

Современные подходы к организации оплаты труда определяются следующими тенденциями:

- с увеличением степени автоматизации как в сфере производства, так и в сфере управления уменьшаются возможности работника оказывать влияние на ход производства и его результаты;
- необходимость ориентации сотрудников на выполнение конечных трудовых задач;
- постоянное преобразование структуры выполняемых работ в силу изменяющихся технических и организационных условий (бригадный метод организации труда, суверенитет рабочего времени и т.д.).

Ориентация организации труда в направлении бригадного метода заставила задуматься над развитием системы организации оплаты труда с учетом квалификации. Исходным пунктом такой организации оплаты труда является имеющийся в наличии у работников квалифицированный потенциал. Соответствующий принцип организации оплаты труда с одной стороны направлен на максимальное использование квалификации работников, с другой стороны на постоянное дальнейшее развитие предпринимательского ноу-хау. При этом персонал рассматривается как фактор успеха, потенциал которого должен быть использован для более быстрого по сравнению с конкуренцией осуществления инноваций продукции и процесса. Оплата зависит от знаний и способностей работников, которые действительно необходимы для работы на предприятии сейчас или в будущем. Работник за счет оплаты стимулируется к тому, чтобы его квалификация соответствовала требованиям, предъявляемым предприятием и производством. Повышения размеров заработной платы создает стимул к постоянному повышению квалификации работников. Примером тому может быть гибкая организация оплаты труда: работникам оплачивается даже то, что они потенциально могут выполнять другие виды работ с той целью, чтобы работники могли квалифицированно выполнять широкий круг работ, и их можно было использовать как универсалов. В данном случае имеет место многофункциональное и гибкое использование работников (ротация).

Для работников заработная плата, учитывающая квалификацию, является тем самым материальным стимулом для получения многосторонней квалификации, способствующей постоянной актуализации их ноу-хау и тем самым, развитию персонала.

16.4 Социально-психологические методы мотивации

Социально-психологические методы управления в своей совокупности предназначены для создания и поддержания такого социально-психологического климата в организации, чтобы работник:

- с одной стороны, делал все необходимое для достижения целей организации;
- с другой стороны, имел бы все возможности для саморазвития в выбранном им направлении.

Среди социально-психологических методов мотивации можно выделить: развитие социальной инфраструктуры предприятия, социальные исследования, соревнование, преодоление и использование конфликтов, методы создания команд, методы гуманизации труда, методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение.

Социальные исследования в управлении предприятиями играют двойственную роль: во-первых, они являются источником информации о социальных проблемах предприятия, подразделений и социальных групп; во-вторых, с их помощью можно оказывать непосредственное воздействие на персонал предприятия.

Соревнование может реализовываться одним из следующих способов (или их совокупностью):

- 1) выявление лидера и мотивация остальных работников на достижение и преодоление его результатов, благодаря чему возможна смена лидера;
- 2) установление стандартов поведения и стандартов производительности труда в различных областях деятельности предприятия;
- 3) поддержание социальной преемственности передового опыта, что включает в себя проведение различных конкурсов, работу кружков качества, поощрение передовиков производства, празднование успешного завершения важных для организации работ.

При этом важным аспектом соревнования является обязательное и гласное подведение его итогов с награждением победителя.

Методы гуманизации труда представляют собой:

- 1) использование психологического воздействия цвета и музыки;
- 2) исключение монотонности труда;
- 3) расширение творческих моментов в процессе труда.

Основными требованиями, предъявляемыми к **методам морального поощрения**, являются:

- моральное поощрение необходимо распространять на всех работников, которые показали стремление к улучшению результатов трудовой деятельности, а не только на передовиков;
- моральное поощрение необходимо проводить в торжественной обстановке;
- обеспечение сравнения результатов в различных областях деятельности.

Методы морального порицания можно применять только при наличии убежденности в том, что они принесут желаемый результат. Обязательное требование к ним - индивидуальный подход.

Влияние как метод мотивации. Что бы ни делал руководитель, он оказывает влияние на своих подчиненных, причем, делает это вне зависимости от собственных желаний. Это влияние может быть положительным, т.е. повышающим авторитет руководителя и увеличивающим силу стремления подчиненных к достижению целей организации, или отрицательным, т.е. понижающим авторитет руководителя и уменьшающим силу стремления к достижению целей.

Долговременно влиять на окружающих может только спокойный и уверенный в себе человек. Поскольку внутреннее состояние человека всегда отражается в его поведении, то окружающие, и, прежде всего, подчиненные, могут достаточно хорошо судить о его эмоциях и переживаниях. Поэтому руководитель должен быть действительно спокойным и уверенным в себе, а не просто демонстрировать эти качества.

Можно выделить кратковременное и долговременное влияние.

Кратковременное влияние, согласно Э.Берна, осуществляется в виде подстегивания, в которое может проводиться руководителем в позитивной и негативной форме.

Позитивная форма подстегивания, обеспечивая руководителю поддержку подчиненных:

- во-первых, помогает человеку чувствовать себя сильнее и лучше;
- во-вторых, воспринимается им как акт поддержки и признания, помогающий ему расти и преуспевать и поощряющий его к конструктивному сотрудничеству.

Негативная форма подстегивания, при которой руководитель выслеживает промахи подчиненных, заставляет человека чувствовать себя слабым и мелким, унижает его.

Основными методами кратковременного влияния являются: **четкие указания, уговоры, угрозы, просьба, подкуп, требование.**

Основой долговременного влияния руководителя является установление с подчиненными добрых отношений. Что представляет собой достаточно тонкий и внутренне противоречивый процесс. И основное его противоречие заключается в необходимости достичь взаимопонимания, сохранив при этом собственную личностную целостность.

Убеждение - представляет собой активное воздействие на сознание и чувства людей. Умело его используя, можно изменить мировоззрение, эмоциональное состояние и мотивы, определяющие поведение человека.

Поскольку убеждение представляет собой влияние, то при его использовании необходимо учитывать, что влиять можно только на того, кто открыт для этого влияния. Поэтому убеждение, как метод управления, предъявляет определенные требования к руководителю. Убеждение достигает своей цели, если в сознании подчиненного формулируется

комплексное, глубокое и однозначное представление о том, что ему необходимо делать. При этом важно не забывать, что убеждение имеет интеллектуальную и эмоциональную составляющие.

Как любой другой метод управления, убеждение имеет свои достоинства и недостатки. Наиболее существенными недостатками являются:

1. Медленное воздействие на подчиненного.
2. Неопределенность:
3. Одноразовость.

Сглаживание недостатков убеждения может быть достигнуто за счет его совместного использования с другими методами.

Основное преимущество убеждения заключается в том, что подчиненный прилагает к достижению цели максимально возможные усилия, поскольку считает, что, достигая поставленной цели, он удовлетворяет (или получает возможность удовлетворить) некоторые собственные потребности. Второе преимущество заключается в возможности не проведения контроля за работой подчиненного.

ТЕМА 17 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

17.1 Тренды в сфере управления персоналом

17.2 Особенности управления персоналом при работе на удаленке.

17.3 Управление затратами на персонал предприятия

17.4. Подходы к оценке эффективности

17.1 Тренды в сфере управления персоналом

Новые возможности, в том числе для развития навыков и обучения новой профессии, которые появились у сотрудников, усложняют задачи по удержанию персонала. В условиях высокой конкуренции руководителям и эйчарам для этого приходится использовать максимум инновационных приемов и инструментов.

Дистанционный интерактивный онбординг. Онбординг — это действия компании, нацеленные на адаптацию сотрудника на новом рабочем месте. Простыми словами, онбординг — это подготовка новичка к любым задачам. Это посвящение во всё важное, с чем столкнется сотрудник: от рабочих обязанностей до корпоративной культуры. Рекрутинг и адаптация нового сотрудника должны быть быстрыми, максимально комфортными, создавать только положительные впечатления о компании. Сейчас многие работают дистанционно, и процесс онбординга следует выстраивать в соответствии с требованиями времени. Для этого существует ряд доступных инструментов, вплоть до специальных платформ, на которых можно организовать весь процесс.

Менторинг. Менторинг — это один из видов наставничества, который отличается более глубокой работой с подопечным. В компаниях появляются

гуру из числа опытных сотрудников, которые поддерживают и направляют новичков, делают их партнерами бизнеса, частью общего большого процесса.

Менторинг работает на протяжении всей рабочей жизни членов команд. В сложные моменты, когда они рассматривают возможности для ухода из компании, с помощью менторинга их можно удержать.

Асинхронное обучение. Асинхронное обучение — образовательный формат, в котором дистанционные занятия используются наравне с очными курсами, коуч-сессиями, общением с тьюторами и тренерами. Он объединяет работу в группе и самостоятельное изучение материалов в удобное время, но в общем потоке.

Индивидуальные траектории обучения. Кроме общих курсов повышения hard skills или soft skills, компании предлагают сотрудникам индивидуальные траектории обучения. Они зависят от того, какие личностные или профессиональные навыки нужно развить конкретному человеку. Создать такой «конструктор» можно, используя даже бесплатные образовательные площадки — полезное обучение легко организовать без бюджета.

Развитие цифровых навыков. Цифровые навыки в современной рабочей среде нужны всем сотрудникам, в том числе и эйчарам. Это основа для дальнейшего развития.

Мотивационные схемы. Возросла важность клиентского подхода в исследовании ведущих мотиваторов персонала — эйчар должен фокусироваться на том, что хотят сами сотрудники. Для этого следует проводить исследования, оценивать, что важно и нужно работникам компании.

Как с минимальными затратами повысить лояльность коллектива? Сделать так, чтобы сотрудники добивались результатов даже в кризисных ситуациях? Как обеспечить поступательное развитие и преемственность, удержать ценные кадры и устранить текучесть молодых специалистов?

Баланс работы и личной жизни, внутреннее состояние персонала. Появились специальные инструменты, которые помогают внедрить концепцию well-being (комплекс мероприятий для работы с внутренним состоянием персонала) в организации, понять, насколько благополучны сотрудники, чего им не хватает и как их удержать. Например, опросы, по итогам которых будет видно, чего работникам может не хватать в компании. Хороший результат также дает запуск чатов с обсуждением разных тем.

Well-being входит в топ-3 тем для эйчаров в 2022 году. Причем некоторые инструменты для реализации этой концепции не требуют финансовых вложений, но эффективность сотрудников повышают.

17.2 Особенности управления персоналом при работе на удаленке.

Существует несколько особенностей удаленной работы, отличающей этот вид занятости от привычной всем работы в офисе.

Первое, это местоположение сотрудника в его рабочее время. При традиционной организации труда работник обязан целый день находиться в

офисе, если в его обязанности не входят разъезды по рабочим вопросам. При дистанционной работе, сотрудник может выполнять данную ему работу из дома или кафе.

Второй особенностью является график работы. У сотрудника в офисе есть четкий рабочий график, которому он должен следовать беспрекословно. У дистанционно работающего человека лишь обозначено время, когда он должен выходить на связь, следовательно, свою работу он может выполнять в любое время суток.

Третьей особенностью служит общение с трудовым коллективом. Служащий в офисе всегда взаимодействует с коллективом, будь то начальник или его коллеги по работе, в то время как удаленный работник может принимать участие в онлайн совещаниях и то, если это имеет должную необходимость.

Последней особенностью является дресс-код. Как известно, в большинстве компаний присутствует свой определённый стиль в одежде для сотрудников, которого каждый работник обязан придерживаться. Для удаленно работающего человека нет каких-то определённых правил. Он не обязан придерживаться дресс-кода.

Имеется целый ряд причин для распространения дистанционного менеджмента:

1) возможность экономии материальных и финансовых ресурсов на оборудование рабочего места сотрудника - затраты на сотрудника, регулярно находящегося в офисе, значительно выше, чем на работника, осуществляющего трудовую деятельность «дистанционно»;

2) специфика деятельности организации, позволяющая организовывать работу удаленно;

3) упрощенный подбор персонала для удаленной работы.

Тем не менее, не смотря на очевидные преимущества распространения данного вида организации работы, существует ряд проблем:

1. Отсутствие возможности постоянного контроля выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей, (судят по результату);

2. Осложнение процесса обмена опытом между сотрудниками за счет ограниченной коммуникации;

3. Снижение уровня заинтересованности и вовлеченности сотрудников, работающих дистанционно, в корпоративную жизнь компании;

4. Низкая вероятность карьерного роста «удалённых» сотрудников на предприятии.

Данные проблемы не только осложняют процесс управления персоналом в организации, но и отрицательно влияют на уровень профессиональной заинтересованности работников, что стимулирует текучесть кадров в компании .

Для обеспечения эффективного управления персоналом при организации удаленной работы сотрудников необъемлемым элементом является техническая оснащённость рабочего места, как управленца, так и работника.

Наиболее распространенным набором технических средств, обеспечивающих бесперебойную деятельность организации в дистанционном режиме, являются: персональные компьютеры или ноутбуки, принтеры, сканеры, факсимильные аппараты, веб-камеры и системы видеонаблюдения, мини-АТС, доступ в Интернет, wi-fi и др. Помимо этого, большое значение имеет создание единого информационного поля предприятия.

Также, немаловажную роль играет мотивационная система управления персоналом, которая требует от руководителя выявления основных интересов сотрудников посредством анкетирования, проективных методик или интервью. Любой из способов поможет лучше понять и оценить работников, а также узнать об их возможном профессиональном развитии в будущем. Удаленная работа предполагает, что сотрудники, выполняющие свои функции вне офиса, теряют корпоративную культуру. Поэтому руководству компании необходимо обеспечить регулярный контакт с сотрудниками, чтобы немедленно устранять возникающие проблемы и обеспечить максимально четкие и точные инструкции процесса работы для удаленного персонала.

После анализа выявленных результатов, руководство должно взять на себя инициативу в отношении повышения квалификации дистанционных работников. Прежде всего, необходимо внедрение системы обучения персонала, включающей применение дистанционных образовательных инструментов, наиболее эффективным из которых является проведение вебинаров. Также, для обеспечения большей вовлеченности работников, можно проводить тренинги, направленные не только на изучение основ работы, но и на развитие личностных качеств.

Важным фактором эффективности управления персоналом в условиях дистанционной работы является личная зрелость менеджера для данной деятельности, которая подразумевает, в том числе, и элемент доверия «удаленному» сотруднику. Так как при дистанционной работе связь между руководством и подчиненными ослабевает, возрастает вероятность упущения некоторых важных задач. Решение данной проблемы заключается не только в профессионализме работников, но и в организации систематических очных встреч, совещаний.

17.3 Подходы к оценке эффективности

Система управления персоналом является неотъемлемой частью всей системы управления предприятием, и ее эффективность в конечном счете определяется конечным результатом деятельности организации. В связи с этим эффективной признается система управления персоналом организации, являющейся конкурентоспособной с позиций выпускаемой продукции (услуг), самой организации и работы в ней.

Многообразие систем управления персоналом, по определению Ю. Г. Одегова, определяет различные подходы к оценке эффективности.

Первый подход предполагает оценку через конечные результаты производства за определенный период. В качестве таковых признаются: объем товарной или реализованной продукции, ее качество, прибыль, себестоимость, рентабельность, срок окупаемости капиталовложений, дивиденды на одну акцию и др. Такой подход обосновывается тем, что конечные результаты всей фирмы напрямую связаны с результативностью персонала. Однако данный подход не учитывает, какими способами и средствами достигнут результат (например, изменение цен, структурные сдвиги и т. п.)

Второй подход к оценке эффективности работы с персоналом основан на показателях результативности и качества живого труда. В роли таких показателей используются: продуктивность труда и динамика ее изменений; удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции; трудоемкость продукции; фондовооруженность труда; потери рабочего времени; качество труда; коэффициенты сложности работ, учитывающие дифференциацию работы. Но при этом подходе не учитывается рыночная компонента деятельности организации (например, значительный удельный вес продукции на складе вследствие недостаточного учета спроса).

Третий подход ставит эффективность системы управления персоналом в зависимость от форм и методов работы с ним, т. е. организации труда, мотивации работников, социально-психологического климата в коллективе. При данном подходе используются показатели: структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, фонд рабочего времени, затраты на одного работающего, равномерность загрузки персонала и др. При этом подходе, в отличие от двух предыдущих, осуществляется еще большая дифференциация в отношении живого труда.

Такие подходы используются при оценке результатов труда персонала организации в целом, а также итогов деятельности структурных подразделений. При этом используемая совокупность показателей характеризует как собственно экономическую эффективность, так и социальную эффективность работы. При оценке деятельности самих подразделений службы управления персоналом учитывается обязательное количественное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации (включая затраты на содержание кадровой службы). Учитываются также средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника. Другая группа количественных показателей оценивает степень укомплектованности кадрового состава (планируемая и фактическая численность, соответствие профессионально-квалификационного уровня требуемому), текучесть кадров, неявки на работу и др.

17.4 Управление затратами на персонал предприятия

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации.

Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено:

- отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;
- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости. Именно поэтому в условиях рыночной экономики в соответствии с главными целями каждой организации перед ними стоят проблемы снижения уровня текущих затрат и повышения конечных результатов работы за счет наиболее полного использования всех организационных ресурсов, главным образом трудового потенциала и предпринимательских способностей работников предприятия.

Оценка затрат на персонал выступает в качестве общепризнанного для стран с рыночной экономикой интегрального показателя, включающего совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Основная проблема современной системы учета затрат на содержание персонала в отечественной практике состоит в том, что вложение средств в развитие человека, подготовка и повышение квалификации персонала рассматриваются зачастую как издержки, а не как инвестиции в человеческий капитал (который со временем также амортизируется и нуждается в обновлении). В силу того, что до сих пор не существует общепринятых процедур оценки затрат на развитие кадров, применяются подходы с различной степенью их детализации.

Для оценки стоимости труда, расходов на содержание персонала могут быть использованы международные статистические показатели. По мировым стандартам их принято классифицировать на следующие десять групп.

1. Прямая зарплата и оклады: повременная оплата за отработанное время; прогрессивные повременные выплаты рабочим; сдельная оплата, включая сверхурочные и премиальные; выплаты премий работникам; доплаты за ответственность, опасность и неудобства; денежные компенсации на питание; доплаты по прожиточному минимуму; другие регулярные доплаты.

2. Оплата неотработанного времени: ежегодный оплачиваемый отпуск; выплаты за выслугу лет; оплата праздничных дней; выходное пособие; другое оплачиваемое время.

3. Премиальные и денежные вознаграждения: премии в конце года; премии по участию в прибыли; дополнительные выплаты к отпуску; другие денежные вознаграждения.

4. Стоимость жилья для работников: собственность организации; дотации на жилье.

5. Выплаты в натуральной форме: питание, продукция и услуги, производимые на предприятии.

6. Затраты работодателя на социальное обеспечение: установленные законом выплаты и пособия по старости, болезни, инвалидности, безработице; выплаты по коллективному договору и частным программам; стоимость медицинского обслуживания; окончательный расчет.

7. Стоимость профессионального обучения: плата за обучение; плата за услуги инструкторов со стороны; плата за учебный материал; возмещение рабочим.

8. Стоимость культурно-бытового обслуживания: стоимость питания на предприятии; стоимость культурного обслуживания; стоимость восстановительных процессов; субсидии на кредитование профсоюзов.

9. Стоимость дополнительных затрат: транспортировка рабочих; рабочая одежда; восстановление здоровья.

10. Налоги на труд: наемных работников; списочного состава.

В отечественной практике согласно действующей Инструкции Национального комитета статистики издержки работодателя составляют три группы затрат:

расходы на оплату труда (ФОП);

выплаты социального характера;

расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В состав расходов на оплату труда включают следующие основные виды выплат:

1) оплата за отработанное время (заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам, процент от выручки, стоимость натурального вознаграждения; компенсационные выплаты и стимулирующие доплаты);

2) оплата за неотработанное время (оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков; оплата льготного времени и простоев; премии по итогам года; подарки; материальная помощь).

К выплатам социального характера относятся: надбавки к пенсиям; единовременные пособия; оплата путевок; медицинские страховки; компенсации; выходные пособия; помощь в погашении ссуд; частично оплачиваемые женщинам отпуска по уходу за детьми.

Расходы, не относящиеся к первым двум, включают: дивиденды по акциям; страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них, расходы на командировки, спецодежду, обучение работников, содержание объектов социальной сферы.

Затраты на персонал частично подлежат отнесению на себестоимость продукции, а частично осуществляются за счет прибыли предприятия (особенно по разделам 2 и 3). Таким образом, общие затраты на содержание персонала можно представить как сумму затрат на оплату труда работников, отчислений на социальные нужды и прочих затрат.

В системе управления персоналом учет затрат на рабочую силу способствует выявлению имеющихся отклонений как по отдельным видам

издержек, так и по общим расходам предприятия на единицу продукции (выполнение работ и оказание услуг). Если предприятие самостоятельно определяет как расценки, по которым оплачивает труд рабочих, так и численность всех категорий персонала, то менеджеры по персоналу должны знать, где и по каким причинам происходят любые отклонения по трудовым затратам.

Неблагоприятные отклонения по оплате труда как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения могут объясняться ростом тарифных ставок, увеличением численности работников, высокой текучестью кадров, необходимостью сверхурочных работ, использованием низкоквалифицированных рабочих.

Управление затратами на персонал, помимо определения общей величины, предполагает также расчет следующих показателей: доля затрат на персонал в объеме реализации продукции; затраты в расчете на одного сотрудника организации; затраты на единицу выпущенной (реализованной) продукции.

В целях совершенствования управленческого учета затрат на содержание персонала их можно классифицировать по отдельным видам деятельности: прогнозирование трудовых ресурсов; определение численности персонала; набор и отбор рабочей силы; организация и нормирование труда персонала; определение затрат на рабочую силу; профессиональная ориентация; переобучение и повышение квалификации; оценка трудовой деятельности; подготовка руководящих кадров; контроль за использованием рабочей силы; перевод и увольнение работников.

2 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Тема 1. Ключевые категории в управлении персоналом организации

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. 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	Зам. Начальника	Инспекто по кадрам (3

	кадров	отдела кадров	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 персонала			
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 3 Регламентация управления персоналом

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 нормы 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	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников СУП. Содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом	

методического характера		
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 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 (оборот 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"> - оформление и учет приема, увольнений, перемещений; - информационное обеспечение системы кадрового управления; - ведение кадрового учета; - размещение вербовочных объявлений; - отбор персонала; - работа с увольняющимися
Бюро кадрового планирования	2	<ul style="list-style-type: none"> - анализ рынка труда и потребности в персонале; - поддержание связей с внешними; источниками покрытия потребности в персонале;

		- расчет затрат на персонал
Бюро развития персонала	3	- обучение персонала; - работа с кадровым резервом; - планирование и контроль деловой карьеры; - адаптация новых работников; - деловая оценка работников
Бюро организации и мотивации труда	5	- нормирование и тарификация трудовых операций; - разработка мероприятий НОТ; - организация охраны труда и соблюдения техники безопасности; - разработка систем оплаты труда; - разработка систем морального поощрения
Бюро юридического обеспечения УП	2	- разрешение правовых вопросов в трудовых отношениях; - согласование распорядительных документов по управлению персоналом
Бюро социальных льгот и выплат	2	- обеспечение льготами в соответствии с законодательством; - расчет и распределение внутрифирменных льгот

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:

$$Ч_{пер.} = T_{пр.} : T_{пф.}, \quad (1)$$

где $T_{пф.}$ – полезный фонд времени работника;

$T_{пр.}$ – время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{пр.} = \sum (N_i T_i + T_{н.п.и.}) / K_{в.}, \quad (2)$$

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.

$T_{н.п.и.}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции.

$K_{в.}$ – 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:

$$Ч_{\text{п.}} = \sum (m_i t_i / T) K_{\text{нрв}}, \quad (7)$$

где π - 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:

$$Ч_p = ((m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3)) / T / K_{нрв}. \quad (9)$$

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

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.

	<i>Ф.И.О., адрес, телефон</i>
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

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 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?

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;

K_b - 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 (P_c) и средним разрядом работ (P_p) необходимо умножить на общую численность рабочих, по которым определялся средний разряд:

$$\text{Чпк} = (P_p - P_c) \cdot \text{Чр} . \quad (4)$$

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 (P) по квалификации ($K_{кв}(p)$), объем выполненных ими работ (в нормо-час.) соответствующего уровня сложности ($Об(p)$) соотносится с общим объемом выполненных ими работ ($Об$):

$$K_{кв}(p) = Об(p) / Об. \quad (5)$$

Для расчета коэффициента по всем рабочим ($K_{кв}$) используется формула:

$$K_{кв}(p) = \sum Об(p) / \sum Об \quad (6)$$

где $\sum Об(p)$ - объем выполненных работ, сложность которых соответствовала квалификации рабочих каждой квалификационной группы (в нормо-час);

$\sum Об$ - 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.

Тема 13. Организационные конфликты и стрессы

Управление конфликтами.

Тема 14 . Организационная культура и управление персоналом

Формирование организационной культуры. Диагностика типов культуры организации.

Тема 15. Построение эффективной команды

Характеристика этапов становления и развития команды. Издержки на персонал. Мотивация команды.

Тема 16. Мотивация поведения и оплата труда персонала

Структура оплаты труда. Оценка эффективности кадровых мероприятий
Тема 17 Тенденции развития персонала

Тема 12 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.

Описание 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 браться 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. Организационные конфликты и стрессы

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте различные теории отношения к конфликтам в организации

2. Назовите стадии развития конфликтов

Задание 1 Проанализируйте ситуации:

Ситуация 1. Совет директоров решил улучшить информационное обеспечение фирмы и создать библиотеку. Для выполнения решения необходимо отобрать помещение у одного из двух отделов, расположенных на втором этаже и разместить сотрудников в помещении на седьмом этаже с меньшей площадью. Оба отдела не желали расставаться со своим

помещением и представили свои доводы Совету директоров, который и решил, у кого отобрать помещение.

1. *Укажите, какими методами может быть решена данная проблема.*
2. *Какие факторы необходимо учитывать при решении конфликтной ситуации?*

Ситуация 2.

Руководителю торгового предприятия Шалейникову И.И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З.В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И.И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З.В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З.В. и Шалейниковым И.И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З.В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З.В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З.В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

1. *Какие виды конфликта отражены в ситуации?*
2. *Как должен был поступить руководитель предприятия?*

Ситуация 3. Директор АО «Весна» Иванов П.С. отдал распоряжения Сидорову Н.П. инженеру производственного отдела составить отчет о реализации продукции за прошлый год. Сидоров Н.П. составил отчет на основе документации, находящейся в бухгалтерии. Но так как он устроился на это рабочее место месяц назад и еще достаточно не ознакомился с требованиями руководства, в отчете были отражены не все данные. На следующем оперативном совещании директор высмеял Сидорова Н.П. в присутствии сотрудников, назвав его отчет безграмотным и усомнился в его соответствии занимаемой должности.

1. *Какой вид конфликта представлен в ситуации?*
2. *Как следовало поступить руководителю?*

Тема 14 . Организационная культура и управление персоналом

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «организационная культура», охарактеризуйте ее составляющие.
2. Приведите характеристику культуры власти, культуры роли, культуры задачи, культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?
3. Каким ситуациям в деятельности организации соответствует культуры власти, роли, задачи, личности?
4. Какие факторы определяют тип организационной культуры?

Практическое занятие выполняется группами. По результатам работы группа готовит и защищает общий отчет.

Задание 1. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите,

какие составляющие корпоративной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации?

- Девиз одной из авиакомпаний — «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они надевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие ее бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

- В корпорации 3M культивируют пример героев, которые разрабатывали (и в конце концов разработали) проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Один из таких героев — вице-президент компании. Однажды его уволили зато, что он настаивал на внедрении нового продукта даже, после того, как его начальник сказал ему: «Плохая идея. Мы не будем ее реализовывать!» Даже после своего увольнения он не ушел с работы. Вечерами он оставался в пустом кабинете и работал над «бесперспективным проектом». Причем, естественно, за это он не получал никакой оплаты. В конце концов, его восстановили на работе, идея, предложенная им, имела большой успех, и он был назначен на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь!»

- В компании, которая является мировым лидером в области производства автомобильных масел и продуктов для сервиса, организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия, связанные с заменой автомобильного масла в машине, должны быть выполнены в течение 8 минут. Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля.

- В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что как-то один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, при том что эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишний раз подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: «Клиент всегда прав».

- Руководитель одного крупного медицинского центра снял с петель дверь

своего кабинета и повесил ее в холле для того, чтобы все работники видели, что в компании действительно реализуется принцип открытости.

- Одна компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но в то же самое время их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, и считалось, что все работники этой компании станут оказывать помощь тем людям, кто носит эти красные пуговицы.

- Стены офиса одного московского издательского дома украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличную от других культур, т.е. культуру, в которой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу.

- На заседаниях в японских компаниях не принято повышать голос. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэмаваси»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастет мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на заседание новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого человека-выскочки «потеряет лицо» перед остальными.

Тема 15. Построение эффективной команды

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные стадии формирования команды, учитывая отраслевую специфику строительной отрасли.

2. Какие подходы существуют к формированию команд, дайте их характеристику?

3. Какова роль лидера в процессе формирования команды?

4. В чем заключаются особенности технологии построения команд наукоемких и инновационных сферах?

Задание 1. Из ниже предложенных утверждений разграничить соответствующие и несоответствующие характеристики управления в командном менеджменте.

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;

- значительное внимание целям бизнеса и вовлечение работников для достижение этих целей;
- расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих команд;
- роль работников предприятия реактивная и вспомогательная;
- работниками делается акцент на выполнение процедур;
- работники рассматриваются как издержки, которые необходимо контролировать;
- конфликтные ситуации на предприятии регулируются на уровне топменеджера;
- согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров;
- оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации;
- работники предприятия содействуют переменам;
- подход к развитию персонала негибкий;
- роль работников проактивная и инновационная;
- сосредоточение на требованиях к работникам в свете целей бизнеса;
- человеческие ресурсы предприятия рассматриваются как инвестиции, которые необходимо развивать;
- конфликты регулируются лидерами рабочих команд;
- планирование персонала предприятия и условий занятости происходит на уровне руководства;
- менеджментом предприятия устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов;
- работники предприятия вносят вклад в добавочную стоимость бизнеса.

Задание 2. У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них основной «зачинщик». Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Задание 3. Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего институт), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Задание 4. Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из проектной группы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу

изменений в проекте. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Тема 16. Мотивация поведения и оплата труда персонала

Контрольные вопросы

1. Роль стимулирования в системе управления персоналом.
2. Подсистема оплаты труда персонала: назначение, основные цели
3. Основная заработная платы: формы, системы, мотивационный механизм реализации.
4. Современные тенденции в области оплаты труда и формы

Задание 1 Выявить сущность и роль стимулирования в системе управления персоналом. Особое внимание обратить на формы, системы и методы регулирования оплаты труда персонала предприятия. Также рекомендуется определить процедуру формирования механизма эффективного стимулирования труда персонала.

Задание 2 Проанализировать ситуацию и ответить на вопросы:

- чем можно объяснить достигнутые результаты?
- как они могут быть связаны с системой компенсации?
- какую систему вознаграждения Вы предложили бы для «Ники»?
- как бы Вы посоветовали Денису внедрить эту систему?

Ситуация для анализа

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере 40% от оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор.

Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранении товарных запасов на одном уровне, и, что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премии, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента

Задание 3 . Провести ролевые игры по ситуациям.

Ситуации для ролевой игры

Ситуация 1.

Руководитель выявил потребность одного своего ценного и квалифицированного специалиста - продвижение по карьерной лестнице. Он пообещал ему новую должность, если он будет выполнять определённые

требования (своевременность выполнения задания, переработку и т.п.). Однако вследствие мирового экономического кризиса дела фирмы несколько ухудшились и пока обещанную должность руководитель предоставить не может.

Вместе с тем, мотивация труда этого работника начала ослабевать, что отражается на показателях эффективности его труда. Поговаривают, что работник ищет аналогичную работу в другом (конкурирующем) предприятии. Однако руководитель не хочет терять столь ценного сотрудника. Более того, он боится, что с собой он «унесёт» и часть секретов фирмы.

Задание: Вы руководитель.

Ваша цель: оставить сотрудника на предприятии, при этом сохранив систему его мотивации к труду на желаемом (высоком) уровне.

Ситуация 2.

Руководитель организации выиграл грант. Для его успешной реализации ему необходимо мотивировать всех лучших сотрудников. Однако результаты труда одной из ценных работниц несколько ухудшились. После анализа ситуации он выяснил, что эта работница готовится к предстоящей свадьбе. И потребности самореализации и совершенствования на время уступили место потребностям в любви и причастности.

Задание: Вы руководитель.

Ваша цель: не обидев сотрудницу, переориентировать её интерес на дела организации (и успешную реализацию гранта).

Ситуация 3.

Директора одной компании мама попросила устроить младшего сына к себе на предприятие на должность руководителя среднего звена. Директор устроил своего младшего брата, однако, как оказалось, для этой должности он слишком мал. Способности у него есть, однако все свои усилия он растрчивает на свой имидж как управленца, а не на результаты работы. С ним он уже беседовал – результата нет (кроме того, что тот наябедничал маме, что старший брат его «притесняет»). Говорил он и с мамой – результата нет. Идти на открытый конфликт с семьей директор не хочет.

Задание: Вы руководитель.

Ваша цель: не испортив отношения с семьей, изменить отношение брата к работе.

Тема 17 Тенденции развития персонала

Контрольные вопросы

1. Особенности управления персоналом интернациональных организаций.
2. Организационные изменения и технология их проведения. Снижение сопротивления переменам.
3. Направление активизации кадровой работы в современных условиях.

Задание 1

Деловая игра «Полет на Луну»

Инструкция: Вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 километров) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1– приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второе по степени важности и т. д., до 15 для наименее важного предмета).

Список предметов:

- 1) коробок спичек;
- 2) пищевой концентрат;
- 3) 50 фунтов (1 фут-0,3м) капроновой веревки;
- 4) парашютный шелк;
- 5) портативный нагреватель;
- 6) 2 револьвера 45-го калибра;
- 7) одна упаковка сухого молока;
- 8) два 100-литовых баллона с кислородом;
- 9) звездная карта;
- 10) надувной плот;
- 11) компас магнитный;
- 12) 5 галлонов (примерно 19 литров) воды;
- 13) сигнальные ракеты;
- 14) аптечка первой медицинской помощи с иглами для инъекций;
- 15) радиоприемник-передатчик на солнечных батареях.

Ранжирование проводится индивидуально, а затем в группах. Далее преподавателем оглашается правильный вариант. Участники должны.

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.

2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.

3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.

4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.

5. Просуммировать все разницы в групповом задании.

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 подразделениях, 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 экзамену по дисциплине «Управление персоналом»

1. Особенности управления человеческими ресурсами на современном этапе
2. Цели и задачи управления персоналом
3. Принципы и методы управления персоналом.
4. Информация о персонале. Три уровня кадровой информации.
5. Правовая информация. Акты централизованного регулирования
6. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
7. Человеческий фактор и его роль в развитии организации . Понятие трудового потенциала
8. Управление трудовым потенциалом организации.
9. Система управления персоналом . Проблемы служб управления персоналом в Республике Беларусь .
10. Структура службы управления персоналом. Функции службы управления персоналом
11. Технологии работы служб управления персоналом
12. Содержание понятия «персонал» и его характеристики. Принципы управления персоналом
13. Сущность кадровой политики. Направления кадровой политики
14. Формы кадровой политики. Факторы, влияющие на выбор кадровой политики
15. Этапы формирования кадровой политики
16. Роль стратегического управления человеческими ресурсами. Зависимость кадровой стратегии от стадии развития бизнеса и стратегии бизнеса.
17. Виды кадровых стратегий
18. Цели и задачи кадрового планирования. Методы кадрового планирования
19. Сферы планирования персонала
20. Этапы кадрового планирования
21. Мониторинг кадров
22. Маркетинг персонала
23. Стратегия набора и отбора персонала
24. Внутренний и внешний отбор, преимущества и недостатки. Этапы внешнего отбора кадров
25. Методы отбора персонала.
26. Эффективность отбора кадров
27. Адаптация персонала: виды и этапы
28. Технологии адаптации. Расстановка персонала: принципы и условия
29. Оценка персонала в общей системе кадровой работы . Подходы к оценке персонала
30. Методы оценки персонала

31. Аттестация. Проведение аттестации в Республике Беларусь
 32. Концепция непрерывного развития персонала. Развитие персонала.
- Обучение
33. Повышение квалификации
 34. Обучение на рабочем месте и вне рабочего места
 35. Оценка эффективности обучения
 36. Понятие трудовой карьеры . Управление трудовой карьерой
 - 37.Содержание и природа конфликтов.
 - 38.Управление конфликтами
 39. Понятие корпоративной культуры. Классификация видов корпоративных культур
 - 40.Команда в организации. Понятие команды. Параметры команды.
 - 41.Основные процессы, протекающие в команде. Характеристика этапов становления и развития команды.
 - 42.Структура мотивации труда и ее составляющие.
 - 43.Системы и формы оплаты труда.
 44. Подходы к оценке эффективности управления персоналом.
- Управление затратами на персонал предприятия .

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

К-1

2023

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор

М.В.Нерода

23.06. 2023

Регистрационный № УД- 23-1-170/уч.

Управление персоналом

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине
для специальности:

1- 25 01 07 Экономика и управление на предприятии

2023

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта для специальности ОСВО 1-25 01 07 -2021 «Экономика и управление на предприятии» и типового учебного плана по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», рег. № Е 25-1-006/пр-тип. от 19.05.2021.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Будурян Т.А., старший преподаватель кафедры менеджмента

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Мишков Н.Н. директор филиала ООО «Эрнис»

Потапова Н.В., заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита УО «Брестский государственный технический университет», кандидат экономических наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой менеджмента
Заведующий кафедрой
(протокол № 10 от 19.06.2023 г.);

И.М.Гарчук

Методической комиссией экономического факультета

Председатель методической комиссии
(протокол № 5 от 19.06.2023);

Л.А.Захарченко

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 6 от 23.06.2023)

Методист член *Л.И.Седюк*

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Место учебной дисциплины. Учебная программа по учебной дисциплине «Управление персоналом» разработана в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии».

Управление персоналом – одна из экономических дисциплин, которая является обязательным элементом учебного плана при подготовке инженеров-экономистов. Все более актуальным становится знание специфики управления персоналом для руководителей предприятий в условиях перехода к рынку, так как рациональное использование различных ресурсов предприятия, в том числе и трудовых, обеспечивает его конкурентоспособность. Грамотное использование этого вида ресурсов предполагает применение современных технологий управления персоналом

Дисциплина «Управление персоналом» направлена на получение студентами теоретических знаний в области управления персоналом, а также его места и роли в системе управления предприятием на современном этапе. Особое место при изучении дисциплины отводится рассмотрению вопросов кадрового планирования, оценки и развития персонала.

Целью преподавания учебной дисциплины является формирование и развитие профессиональных навыков и знаний студентов в сфере управления персоналом.

Задачи изучения учебной дисциплины «Управление персоналом»:

- изучить основы работы с персоналом организации;
- раскрыть современные подходы в управлении персоналом;
- освоить современные технологии привлечения, отбора, адаптации персонала, мотивации, развития и оценки персонала;
- изучить социально-психологические основы управления персоналом (управление конфликтом, принципы построения и развития команд и пр.)
- сформировать у студентов ориентацию на непрерывное профессиональное и социальное развитие

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент» формируются следующие компетенции:

академические:

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.

социально–личностные:

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.

профессиональные:

Организационно-управленческая деятельность

ПК-1. Владеть навыками создания собственного бизнеса.

ПК-2. Обеспечивать устойчивое развитие основных производственных и функциональных подразделений организации (предприятия).

ПК-3. Своевременно обновлять номенклатуру выпускаемых изделий на основе высоких технологий.

ПК-4. Разрабатывать рациональную организационную структуру управления организацией (предприятием).

ПК-5. Владеть современными техниками принятия управленческих решений.

ПК-6. Осуществлять контроль выполнения заданий, технологических процессов, культуры производства, трудовой, финансовой и технологической дисциплины.

ПК-7. Осуществлять организационную подготовку производства, а также постановку инновационных управленческих и экономических задач.

ПК-8. Обеспечивать экономическое обоснование проектно-конструкторской и технологической подготовки производства.

ПК-9. Проводить деловые совещания и переговоры, переписку с зарубежными партнерами, готовить распоряжения, проекты приказов, планов мероприятий и контрактов.

ПК-10. Обеспечивать развитие персонала.

ПК-11. Организовывать модернизацию и производство новых видов изделий.

Планово-экономическая деятельность

ПК-12. Разрабатывать перспективные, среднесрочные и текущие планы экономического и социального развития организации (предприятия) и его структурных подразделений.

ПК-13. Проводить комплексный экономический анализ всех видов деятельности организации (предприятия) и разрабатывать меры по эффективному использованию ресурсов, производственных мощностей с целью повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

ПК-14. Подготавливать данные для периодической отчетности в сроки и по формам, установленным государственными органами статистики и анализа.

ПК-15. Составлять проекты плановых калькуляций на изделия (работы, услуги), их структурные элементы, смет затрат на различные виды деятельности организации (предприятия) а также планово-расчетных цен на продукцию и услуги структурных подразделений.

ПК-16. Разрабатывать нормативы затрат на основные виды сырья, материалов, топлива, энергии, потребляемые в производстве.

ПК-17. Определять конкурентоспособность товаров, услуг, работ и организации (предприятия) в целом.

Информационно-аналитическая деятельность

ПК-18. Систематизировать статистические материалы по труду, характеризующие количественные и качественные показатели деятельности организации (предприятия) и его подразделений.

ПК-19. Изучать результаты работы организации (предприятия) и его структурных подразделений и сопоставлять их с показателями других организаций (предприятий).

ПК-20. Выявлять внутрихозяйственные резервы и разрабатывать мероприятия по их использованию.

ПК-21. Проводить оперативный экономический анализ хода выполнения плановых заданий и мероприятий по использованию резервов повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Производственно-хозяйственная деятельность

ПК-22. Владеть навыками ведения отдельных стадий производственно-хозяйственной деятельности организации (предприятия), включая: исследования и разработки, производство, маркетинг, формирование и использование ресурсов, продвижение товара.

ПК-23. Уметь принимать обоснованные решения в условиях неопределенности бизнеса.

ПК-24. Разрабатывать оперативные графики освоения новой продукции и осуществлять контроль за их выполнением.

Научно-исследовательская деятельность

ПК-25. Использовать экономические законы и закономерности в управлении современной экономикой труда.

ПК-26. Проводить исследования в области методологии и методики планирования, трудовых показателей и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности организации (предприятия) и его структурных подразделений.

ПК-27. Обосновывать систему показателей и методы оценки экономической эффективности функционирования организации (предприятия), отдельных видов деятельности и структурных подразделений.

Инновационная деятельность

ПК-28. Осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития отрасли, инновационным технологиям, проектам и решениям.

ПК-29. Работать с научной, технической и патентной литературой.

ПК-30. Оценивать конкурентоспособность и экономическую эффективность разрабатываемых технологий.

В результате изучения учебной дисциплины «Управление персоналом» студент должен

знать:

- ключевые категории изучаемой дисциплины;
- методологию построения систем управления персоналом;
- принципы управления персоналом;
- содержание основных функций управления персоналом организации;
- сущность современных методов управления персоналом;
- механизм управления персоналом организации;
- мотивационные основы управления персоналом в современных организациях;
- принципы набора и отбора персонала;
- технологии использования рабочего времени;

уметь:

- применять основные принципы и методы в механизме управления персоналом организации;
- формулировать цели и ставить задачи в системе управления персоналом;
- определять внутренние и внешние по отношению к организации факторы, влияющие на систему управления ее трудовыми ресурсами;
- анализировать критерии и показатели качества управления персоналом;
- определять рациональность организации исполнения функций управления трудовыми ресурсами организации;
- анализировать состояние системы управления трудовыми ресурсами организации;
- использовать эффективные методы мотивации персонала;
- анализировать особенности методов управления конкретным коллективом;
- анализировать проблемы и ситуации, складывающиеся в сфере управления трудовыми ресурсами организации;
- рационально использовать временные и другие ресурсы организации.

Иметь навыки:

- оценки конкретных ситуаций, обоснования рациональных способов их разрешения и программирования собственных действий по управлению персоналом организации;
- анализа факторов внутренней и внешней среды организации, влияющих на работу персонала;

- выбора и реализации эффективных методов управления работниками организации в зависимости от конкретной ситуации;
- эффективного управления поведением персонала в организации;
- высокой организационно-управленческой культуры;
- управления конфликтными ситуациями в коллективе;
- командной работы в группе;
- оценки качества труда персонала.

Учебная дисциплина «Управление персоналом» использует понятия и принципы, которые заложены в таких учебных дисциплинах как «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Экономика организации (предприятия)».

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		
1-25 01 07	Экономика и управление на предприятии	3	6	120	3	68	34		34			экзамен

План учебной дисциплины для заочной 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		
1-25 01 07	Экономика и управление на предприятии	3	7	120	3	16	8		8			экзамен

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**План учебной дисциплины для заочной формы получения
высшего образования на основе среднего специального 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		
1-25 01 07	Экономика и управление на предприятии	3	5	120	3	16	8		8			экзамен

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Ключевые категории в управлении персоналом организации

Понятия «человеческие ресурсы» и «трудовые ресурсы». Сущность категории «персонал». Понятие управления персоналом, HRM. Кросскультурные особенности качества трудовых ресурсов. Этапы развития управления персоналом. Управление персоналом как научная дисциплина. Цели и задачи управления персоналом. Человек: индивид, личность, индивидуальность. Трудовой потенциал работника и трудовой потенциал организации. Подходы к оценке трудового потенциала. Способы раскрытия личностного потенциала. Управление персоналом в системе современных наук: связь управления персоналом с физиологией труда, психологией труда, социологией труда, эргономикой, трудовым правом, организацией труда, экономикой труда. Современные концепции управления персоналом.

Тема 2. Система управления персоналом

Экономическая и социальная эффективность как цели управления персоналом. Задачи управления персоналом. 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.

Двойственность управления персоналом: централизованное и децентрализованное управление персоналом.

Тема 3. 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 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. Движение персонала. Сменяемость (оборот), текучесть кадров. Абсолютные и относительные показатели оборота кадров. Причины сменяемости кадров. Квалификация работника и сложность труда. 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. 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.

Тема 8. Привлечение и отбор персонала в организацию. Маркетинг персонала.

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. Диагностическое собеседование (интервью). Решение о приеме кандидата на работу. Подбор управленческой элиты. Роботизация подбора персонала. Эффективность отбора персонала.

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 .

Тема 10. Оценка деятельности персонала

Понятие и значение оценки деятельности в системе управления . 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. 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. Организационные конфликты и стрессы

Содержание и природа конфликта. Конфликтогены. Стремление к превосходству. Проявления агрессивности. Проявления эгоизма. Нарушение правил. Неблагоприятное стечение обстоятельств. Эскалация конфликта. Типы конфликтов. Внутриличностный и межличностный конфликты. Конфликт между личностью и группой. Межгрупповой конфликт. Последствия конфликтов. Функциональный или конструктивный конфликт. Дисфункциональный или деструктивный конфликт. Управление конфликтами. Стратегии поведения при разрешении конфликтов. Стратегия

уклонения (ухода), компромисса, принуждения, альтруизма, сотрудничества. Арбитраж, переговоры и посредничество. Природа и виды стресса. Факторы стресса. Регулирование стрессов. Индивидуальный стресс-менеджмент.

Тема 14 . 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 15. Построение эффективной команды

Команда в организации. Понятие команды. Параметры команды: характеристика команды и характеристика человека в команде. Факторы, определяющие эффективности команды. Понятие композиции команды. Внешняя среда команды. Структура команды. Критерии структурирования команды. Построение структуры предпочтений. Понятие структуры власти. Коммуникативная структура в команде. Командные процессы. Основные процессы, протекающие в команде. Характеристика этапов становления и развития команды. Понятие дистанции (зоны) между членами команды. Процессы выработки и реализации командных норм. Процессы выработки и принятия решений. Роли членов команды. Понятие роли в команде, функции и значение. Обязательные роли в эффективной менеджерской команде. Мотивация команды.

Тема 16. Мотивация поведения и оплата труда персонала

Понятие и структура мотивации. Понятие мотива. Мотивация труда и ее цели. Структура мотивации труда и ее составляющие. Виды мотивации. Внешняя и внутренняя мотивация. Комплексная система мотивации персонала и ее структура. Стимулирование труда, формы и функции. Вознаграждение и его виды. Внутренние и внешние вознаграждения, их виды и характеристики. Понятие наказаний, их классификация и роль. Структура оплаты труда. Основные формы денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью и их характеристики. Системы и формы оплаты труда. Традиционные формы оплаты труда: повременная и сдельная. Классификация форм оплаты труда по способу начисления. Характеристика видов сдельной формы оплаты труда. Значение и сущность системы вознаграждения. Тарифная и бестарифная системы вознаграждения и их специфика. Модели вознаграждения за труд. Понятие оклада, достоинства и

недостатки. Премирование труда как форма вознаграждения. Система комиссионных вознаграждений: понятие, достоинства и недостатки. Современные формы вознаграждений.

Тема 17 Тенденции развития персонала

Особенности развития отделов по управлению персоналом. Роботизация маркетинга персонала. Рыночная активность персонала. Особенности управления персоналом при работе на удаленке. Intranet в управлении персоналом. Оценка эффективности кадровых мероприятий

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Ключевые категории в управлении персоналом организации

Основные понятия управления персоналом.

Тема 2. Система управления персоналом

Экономическая и социальная эффективность как цели управления персоналом. Развитие концепций управления персоналом

Тема 3. Регламентация управления персоналом на предприятии

Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления персоналом.

Тема 4. Персонал организации

Трудовой потенциал и персонал организации

Тема 5. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия

Кадровая политика организации и стратегическое управление персоналом

Тема 6. Кадровая служба предприятия

Особенности построения систем управления персоналом. Оценка эффективности деятельности кадровой службы предприятия.

Тема 7. Планирование персонала

Планирование работы с персоналом организации.

Тема 8. Привлечение и отбор персонала в организацию. Маркетинг персонала. Отбор и найм персонала. Выбор работником будущей профессии.

Тема 9. Адаптация персонала

Организация адаптации персонала на предприятии

Тема 10. Оценка деятельности персонала

Организация оценки персонала на предприятии. Аттестация персонала и цели ее проведения. Процедура аттестации персонала.

Тема 11. Развитие персонала

Использование персонала в соответствии с квалификацией. Развитие персонала.

Тема 12. Карьера и кадровый резерв в системе развития персонала

Управление деловой карьерой. Индивидуальное планирование карьеры менеджера. Оценка эффективности работы с резервом руководящих кадров.

Тема 13. Организационные конфликты и стрессы

Управление конфликтами.

Тема 14. Организационная культура и управление персоналом

Формирование организационной культуры. Диагностика типов культуры организации.

Тема 15. Построение эффективной команды

Характеристика этапов становления и развития команды. Издержки на персонал. Мотивация команды.

Тема 16. Мотивация поведения и оплата труда персонала

Структура оплаты труда. Оценка эффективности кадровых мероприятий

Тема 17 Тенденции развития персонала

Тесты для самопроверки

2.1. 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		
	<i>6-й семестр</i>	34	-	34	-	52	<i>экзамен</i>
1.	Ключевые категории в управлении персоналом организации	2		2		1	Э, От, Т, К,
2	Система управления персоналом	-		2		2	Э, От, Т, К,
3	Регламентация управления персоналом на предприятии	2		2		1	Э, От, Т, К,
4	Персонал организации	1		2		1	Э, От, Т, К,
5	Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия	2		2		4	Э, От, Т, К,
6	Кадровая служба предприятия	3		2		6	Э, От, Т, К,
7	Планирование персонала	4		4		5	Э, От, Т, К,
8	Привлечение и отбор персонала в организацию. Маркетинг персонала.	3		4		5	Э, От, Т, К,
9	Адаптация персонала	3		2		5	Э, От, Т, К,
10	Оценка деятельности персонала	4		2		5	Э, От, Т, К,
11	Развитие персонала	3		2		5	Э, От, Т, К,
12	Карьера и кадровый резерв в системе развития персонала	2		2		4	Э, От, Т, К,
13	Организационные конфликты и стрессы	1		-		2	Э, От, Т, К,

14	Организационная культура и управление персоналом	1		1		2	Э, От, Т, К,
15	Построение эффективной команды	1		1		2	Э, От, Т, К,
16	Мотивация поведения и оплата труда персонала	2		2		1	Э, От, Т, К,
17	Тенденции развития персонала	-		2		1	

Примечание: З-зачет; Э – экзамен; От – отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты; Р – реферат; К – коллоквиум.

2.2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для заочной 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		
	7-й семестр	8		8		104	экзамен
1	Ключевые категории в управлении персоналом организации	-		-		10	Э, От, Т, К,
2	Система управления персоналом	-		-		10	Э, От, Т, К,
3	Регламентация управления персоналом на предприятии	1		-		10	Э, От, Т, К,
4	Персонал организации	-		-		10	Э, От, Т, К,
5	Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия	-		-		10	Э, От, Т, К,
6	Кадровая служба предприятия	1		1		4	Э, От, Т, К,
7	Планирование персонала	1		1		4	Э, От, Т, К,
8	Привлечение и отбор персонала в организацию. Маркетинг персонала.	1		1		4	Э, От, Т, К,
9	Адаптация персонала	1		1		4	Э, От, Т, К,
10	Оценка деятельности персонала	1		-		4	Э, От, Т, К,
11	Развитие персонала	1		1		4	Э, От, Т, К,
12	Карьера и кадровый резерв в системе развития персонала	1		1		4	Э, От, Т, К,
13	Организационные конфликты и стрессы	-		-		6	Э, От, Т, К,
14	Организационная культура и управление персоналом	-		-		5	Э, От, Т, К,

15	Построение эффективной команды	-	-	-	5	Э, От,Т,К,
16	Мотивация поведения и оплата труда персонала	-	-	-	5	Э, От,Т,К,
17	Тенденции развития персонала	-	-	-	5	

Примечание: З-зачет; Э – экзамен; От – отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты; Р – реферат; К – коллоквиум.

2.3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для заочной формы получения высшего образования на базе среднего специального 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		
	5-й семестр	8		8		104	экзамен
1	Ключевые категории в управлении персоналом организации	-		-		10	Э, От,Т,К
2	Система управления персоналом	-		-		10	Э, От,Т,К,
3	Регламентация управления персоналом на предприятии	1		-		10	Э, От,Т,К,
4	Персонал организации	-		-		10	Э, От,Т,К,
5	Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия	-		-		10	Э, От,Т,К,
6	Кадровая служба предприятия	1		1		4	Э, От,Т,К,
7	Планирование персонала	1		1		4	Э, От,Т,К,
8	Привлечение и отбор персонала в организацию. Маркетинг персонала.	1		1		4	Э, От,Т,К,
9	Адаптация персонала	1		1		4	Э, От,Т,К,
10	Оценка деятельности персонала	1		-		4	Э, От,Т,К,
11	Развитие персонала	1		1		4	Э, От,Т,К,
12	Карьера и кадровый резерв в системе развития персонала	1		1		4	Э, От,Т,К,
13	Организационные конфликты и стрессы	-		-		6	Э, От,Т,К,
14	Организационная культура и управление персоналом	-		-		5	Э, От,Т,К,
15	Построение эффективной команды	-		-		5	Э, От,Т,К

16	Мотивация поведения и оплата труда персонала	-		-		5	Э, От,Т,К,
17	Тенденции развития персонала	-		-		5	

Примечание: З-зачет; Э – экзамен; От – отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты; Р – реферат; К – коллоквиум.

3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.1 Перечень литературы

Законодательные и нормативные правовые акты

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]: 26 июля 1999 г., № 296-З: принят Палатой представителей 08 июня 1999 г.: одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г.: в ред. Закона Респ. Беларусь от 28 мая 2021 г. № 114-З г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2022.

Основная литература

1. Беяцкий, Н.П. Креативный менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беяцкий. - Минск : Вышэйшая школа, 2022. - 382.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 2-е изд., стереотип. - М. : Дашков и К*, 2020. - 288 с.

3. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры : рекомендовано УМО / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая. - М. : Прометей, 2019. - 218 с.

4. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для студентов высших учебных заведений : рекомендовано Учебно-методическим отделом / М. А. Коргова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮРАЙТ, 2021. - 216 с. - (Высшее образование). . Митрахович, О.А. Управление персоналом и кадровая безопасность организации : пособие для студентов учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу II ступени высшего образования (магистратура) по специальностям 1-26 81 09 Технологии управления персоналом, 1-26 80 04 Менеджмент, профилизация Технологии управления персоналом / Академия упр. при Президенте Респ. Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. - 234 с.

5. Управление персоналом : учебное пособие для студентов высших учебных заведений : допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента / ред. В. П. Бычков. - М. : ИНФРА-М, 2021. - 237 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)

6. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие: рекомендовано Министерством образования Российской Федерации: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям

38.03.02 "Менеджмент организации", 38.03.03 "Управление персоналом"/ред. А. Я. Кибанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2020. - 365 с.

Дополнительная литература

7. Технология обучения и развития персонала в организации : учебник / [М.В. Полевая и др.] ; под ред. М.В. Полевой ; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. - 255 с.

8. Шапиро, С. А. Маркетинг персонала : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр») / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Н. А. Говорова. - М. : КноРус, 2018. - 228 с. 2 Дополнительная

9. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / Государственный университет управления. - Москва : Проспект, 2017. - 75 с.

10. Управление персоналом организации: учебник: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда» / [А. Я. Кибанов и др.]. - Изд. 4-е, дополненное и переработанное. - Москва : Инфра-М, 2020. - 693 с.

11. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Н. П. Беляцкий. - Минск : РИВШ, 2020. - 359 с.

12. Петрович, М.В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальностям «Экономика и управление на предприятии промышленности», «Деловое администрирование», «Управление АПК», «Управление государственными информационными ресурсами», «Управление персоналом», «Государственное управление в сфере досудебного уголовного производства» / Академия упр. при Президенте Респ. Беларусь. - 3-е изд., стер. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. - 479 с.

13. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / Государственный университет управления. - Москва : Проспект, 2018. - 82 с.

14. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О. Л. Чуланова. - Москва : Инфра-М, 2018. - 120 с

15. Руденко А.М. / Управление персоналом: Учебное пособие. / А. М. Руденко, В. В. Котлярова, А. Т. Латышева – М.: Феникс, 2020. - 320 с.

16. Самыгин С.И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом: Учебное пособие для вузов. / С. И. Самыгин, В. В. Узунов, Е. В. Карташевич – М.: Юрайт, 2019. - 283 с.

17. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.

18. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. – Москва ИНФРА-М, 2019. - 277 с.

Интернет-источники

19. Официальный сайт Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.president.gov.by](http://www.president.gov.by).

20. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://belstat.gov.by>.

21. Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mintmd.gov.by>.

3.2. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. Коллоквиумы.
2. Доклады на конференциях.
3. Тесты.
4. Контрольные работы.
5. Рефераты.
6. Публикации статей, докладов.
7. Отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой.
8. Экзамен.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Особенности управления человеческими ресурсами на современном этапе

2. Цели и задачи управления персоналом

3. Принципы и методы управления персоналом.

4. Информация о персонале. Три уровня кадровой информации.

5. Правовая информация. Акты централизованного регулирования

6. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.

7. Человеческий фактор и его роль в развитии организации . Понятие трудового потенциала

8. Управление трудовым потенциалом организации.

9. Система управления персоналом . Проблемы служб управления персоналом в Республике Беларусь .

10. Структура службы управления персоналом. Функции службы управления персоналом

11. Технологии работы служб управления персоналом

12. Содержание понятия «персонал» и его характеристики. Принципы управления персоналом

13. Сущность кадровой политики. Направления кадровой политики

14. Формы кадровой политики. Факторы, влияющие на выбор кадровой политики

15. Этапы формирования кадровой политики

16. Роль стратегического управления человеческими ресурсами. Зависимость кадровой стратегии от стадии развития бизнеса и стратегии бизнеса.

17. Виды кадровых стратегий

18. Цели и задачи кадрового планирования. Методы кадрового планирования

19. Сферы планирования персонала

20. Этапы кадрового планирования

21. Мониторинг кадров

22. Маркетинг персонала

23. Стратегия набора и отбора персонала

24. Внутренний и внешний отбор, преимущества и недостатки. Этапы внешнего отбора кадров

25. Методы отбора персонала.

26. Эффективность отбора кадров

27. Адаптация персонала: виды и этапы

28. Технологии адаптации. Расстановка персонала: принципы и условия

29. Оценка персонала в общей системе кадровой работы . Подходы к оценке персонала

30. Методы оценки персонала

31. Аттестация. Проведение аттестации в Республике Беларусь

32. Концепция непрерывного развития персонала. Развитие персонала. Обучение

33. Повышение квалификации

34. Обучение на рабочем месте и вне рабочего места

35. Оценка эффективности обучения

36. Понятие трудовой карьеры . Управление трудовой карьерой

37. Содержание и природа конфликтов.

38. Управление конфликтами

39. Понятие корпоративной культуры. Классификация видов корпоративных культур

40. Команда в организации. Понятие команды. Параметры команды.

41. Основные процессы, протекающие в команде. Характеристика этапов становления и развития команды.
42. Структура мотивации труда и ее составляющие.
43. Системы и формы оплаты труда.
44. Подходы к оценке эффективности управления персоналом. Управление затратами на персонал предприятия .

3.3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине «Управление персоналом»

Овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине в целом и ее разделам, наличие ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к семинарским занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (доклады, сообщения, кейс-стади, контрольные работы и т.п.);
- подготовка к экзамену.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление персоналом» имеет следующую *структуру*.

Тема 1. Ключевые категории в управлении персоналом организации
Кросскультурные особенности качества трудовых ресурсов. Способы раскрытия личностного потенциала. Современные концепции управления персоналом. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7,17]

Тема 2. Система управления персоналом
Экономическая и социальная эффективность как цели управления персоналом. Организационное регламентирование, нормирование и инструктирование в практике управления персоналом. Характеристика основных функций управления. Двойственность управления персоналом: централизованное и децентрализованное управление персоналом. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7,12]

Тема 3. Регламентация управления персоналом на предприятии
Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом. Понятие и виды организационного регламентирования управления персоналом на предприятии. Роль коллективного договора в управлении персоналом организации. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7,12]

Тема 4. Персонал организации

Причины сменяемости кадров. Квалификация работника и сложность труда. Профессионально-квалификационный состав работающих. Кадровый потенциал предприятия. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7]

Тема 5. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия

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. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7]

Тема 6. Кадровая служба предприятия

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. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7]

Тема 7 . Планирование персонала

Планирование персонала в системе управления персоналом организации. 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. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7, 8]

Тема 8. Привлечение и отбор персонала в организацию. Маркетинг персонала.

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. Подбор управленческой элиты. Роботизация подбора персонала. Эффективность отбора персонала. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-8,]

Тема 9. Адаптация персонала

Факторы, определяющие эффективность адаптации персонала в сфере информационно-коммуникативных технологий. Показатели уровня адаптации персонала. Организация адаптации персонала на предприятии. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7]

Тема 10. Оценка деятельности персонала

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. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7]

Тема 11. Развитие 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). Оценка потребности в обучении и выбор различных видов и форм. Организация системы обучения персонала. Требования к профессиональному обучению. Оценка результатов профессионального обучения. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7,10]

Тема 12. Карьера и кадровый резерв в системе развития персонала

Управление деловой карьерой. Существующая практика служебно-профессионального продвижения работников в организации. Модели карьеры. Индивидуальное планирование карьеры менеджера.

Организация работы с резервистами. Формы подготовки резервистов. Назначение общих, специальных и индивидуальных программ подготовки резервистов. Оценка эффективности работы с резервом руководящих кадров. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7,18]

Тема 13. Организационные конфликты и стрессы

Управление конфликтами. Стратегии поведения при разрешении конфликтов. Стратегия уклонения (ухода), компромисса, принуждения, альтруизма, сотрудничества. Арбитраж, переговоры и посредничество. Природа и виды стресса. Факторы стресса. Регулирование стрессов. Индивидуальный стресс-менеджмент. Рекомендуемая литература [2, 5-7,13]

Тема 14 . Организационная культура и управление персоналом

Влияние организационной культуры на управление персоналом. Способы влияния на культуру организации. Этапы внедрения культууроориентированного управления. Культурологические особенности систем управления персоналом в зарубежных компаниях. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7,10]

Тема 15. Построение эффективной команды

Основные процессы, протекающие в команде. Характеристика этапов становления и развития команды. Понятие дистанции (зоны) между членами команды. Процессы выработки и реализации командных норм. Процессы выработки и принятия решений. Роли членов команды. Понятие роли в команде, функции и значение. Обязательные роли в эффективной менеджерской команде. Мотивация команды. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7,10, 15]

Тема 16. Мотивация поведения и оплата труда персонала

Комплексная система мотивации персонала и ее структура. Стимулирование труда, формы и функции. Вознаграждение и его виды. Основные формы денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью и их характеристики. Системы и формы оплаты труда. Система комиссионных вознаграждений: понятие, достоинства и недостатки. Современные формы вознаграждений. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7,12,17]

Тема 17 Тенденции развития персонала

Особенности развития отделов по управлению персоналом. Роботизация маркетинга персонала. Рыночная активность персонала. Особенности управления персоналом при работе на удаленке. Intranet в управлении персоналом. Рекомендуемая литература [1, 2, 5-7,12,15,17]