

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Блинова Светлана Павловна

Должность: Заместитель директора по учебно-воспитательной работе

Дата подписания: 22.02.2023 10:54:25

Уникальный программный ключ:

1cafd4e102a27ce11a89a2a7ceb20237f3ab5c65

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Норильский государственный индустриальный институт»  
Политехнический колледж**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

для обучающихся заочной формы обучения  
по организации самостоятельной работы по дисциплине

**«Управление персоналом»**

для специальности  
40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Методические указания и контрольные задания для заочной формы обучения по организации самостоятельной работы дисциплины «Управление персоналом», разработаны на основе Федерального государственного образовательного стандарта по специальности среднего профессионального образования 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Организация-разработчик:

Политехнический колледж ФГБОУ ВО «Норильский государственный  
индустриальный институт»

Разработчик:

Е.В. Горпинченко, преподаватель ПТК НГИИ

Рассмотрена на заседании цикловой комиссии  
социально-гуманитарных дисциплин

Председатель комиссии

Ю.Ю. Горон

Утверждена методическим советом политехнического колледжа ФГБОУ ВО  
«Норильский государственный индустриальный институт»

Протокол заседания методического совета № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Зам. директора по УР

С.П. Блинова

## 1 Пояснительная записка

В современных условиях одним из важнейших факторов функционирования и развития организации является эффективная управленческая деятельность. Эта деятельность совершенствуется в соответствии с формированием рыночных отношений, с изменением отношений организации с государственными органами, производственными партнерами, работниками, с объективными требованиями производства.

Возросший интерес к подготовке менеджеров по персоналу связан как с дефицитом соответствующих профессиональных знаний у многих руководителей предприятий и организаций, так и с возросшим спросом на специалистов такого плана на рынке труда.

Цель и задача курса - дать комплексные знания в области теории управления персоналом, научить студентов самостоятельно анализировать социально-психологические и социально-трудовые процессы, протекающие в социальных группах, придать их мировоззрению практически-гуманистическую направленность.

Учебная дисциплина «Управление персоналом» нацелена на расширение кругозора студентов в области принципов и методов работы с персоналом; в области кадровой политики: подбор, оценка, расстановка, адаптация и обучение персонала, а также умение принимать рациональные решения и вырабатывать собственную жизненную позицию и взгляды.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**уметь:**

- создавать благоприятный психологический климат в коллективе;
- эффективно управлять трудовыми ресурсами.

**знать:**

- содержание кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом;
- организационную структуру службы управления персоналом;
- общие принципы управления персоналом;
- принципы организации кадровой работы;
- психологические аспекты управления, способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

**Обладать общими компетенциями (базовый уровень):**

- ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
- ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
- ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

- ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.
- ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
- ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.
- ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
- ОК 9. Ориентироваться в условиях постоянного изменения правовой базы.
- ОК 10. Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.
- ОК 11. Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.
- ОК 12. Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению.

**Обладать профессиональными компетенциями (базовый уровень):**

- ПК 1.1. Осуществлять профессиональное толкование нормативных правовых актов для реализации прав граждан в сфере пенсионного обеспечения и социальной защиты.
- ПК 1.4. Осуществлять установление (назначение, перерасчет, перевод), индексацию и корректировку пенсий, назначение пособий, компенсаций и других социальных выплат, используя информационно-компьютерные технологии.
- ПК 1.6. Консультировать граждан и представителей юридических лиц по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.

Самостоятельная работа обучающегося развивает навыки к самообразованию, способность самостоятельно овладеть знаниями с тем, чтобы успешно применять их в последующей профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа при заочной форме обучения является основным видом учебной деятельности. Самостоятельная работа по дисциплине предполагает следующее:

- самостоятельное изучение теоретического материала;
- выполнение контрольного задания.

Методические указания и контрольные задания по организации самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения по дисциплине «Управление персоналом» специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения включает краткий лекционный материал, примерный перечень тем контрольных заданий, а также вопросы для самоконтроля, которые позволяют закрепить изученный материал.

По итогам изучения курса студенты сдают дифференцированный зачет.

## **2 Методические указания по оформлению и выполнению контрольных работ**

Данные методические указания по оформлению и выполнению контрольных работ ставят своей задачей помочь студентам овладеть базовыми знаниями, умениями и навыками, общими и профессиональными компетенциями в рамках изучаемой дисциплины «Управление персоналом».

Контрольная работа выполняется по дисциплине, определенной учебным планом, в сроки, установленные учебным графиком студента.

Контрольная работа проводится с целью текущего контроля самостоятельной работы студента заочной формы обучения и для координации его работы над учебным материалом в межсессионный период.

Вариант контрольной работы выдает преподаватель. В случае если студент желает писать контрольную работу по проблеме близкой его профессиональным интересам тема может быть определена в ходе собеседования с преподавателем.

К выполнению контрольной работы можно приступить только тогда, когда усвоен весь учебный материал курса.

Контрольная работа выполняется строго в соответствии с вариантом. В противном случае она не засчитывается и возвращается для переработки в соответствии с данными требованиями.

При выполнении контрольной работы должны использоваться компьютерные технологии.

### **Требования к оформлению контрольной работы**

- 1 Объем контрольной работы должен содержать 10-15 листов текста.
- 2 Контрольная работа должна быть выполнена на белой бумаге формата А4 по ГОСТ 2.301 (210x297 мм) с одной стороны листа.
- 3 Поля: левое – не менее 20 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее – не менее 20 мм, нижнее – не менее 20 мм.
- 4 Отступ красной строки: 1,5 см (5 знаков).
- 5 Междустрочный интервал: 1 см (одинарный).
- 6 Шрифт Times New Roman.
- 7 Размер шрифта – 14.
- 8 Выравнивание по ширине, цвет - черный.
- 9 Нумерация страниц: правый нижний край, начиная с 3-й страницы. Все страницы должны иметь сквозную нумерацию. Номер страницы проставляется арабскими цифрами.
- 10 Для замечаний и поправок преподавателя следует оставить не менее одной страницы в конце для рецензии.
- 11 Произвольное сокращение слов не допускается. Все заимствованные данные сопровождаются ссылками на источники (постраничные или концевые сноски с соблюдением библиографических требований). Все цитаты и ссылки на других авторов, использованные в работе должны быть соответствующим образом оформлены. Прямое цитирование «берется» в кавычки, далее в квадратных скобках идет ссылка на источник (номер источника в списке литературы) и ука-

зывается номер страницы. Ссылки на исследователей и авторов литературы отмечаются указанием в квадратных скобках номера источника, в которых раскрывается содержание материала.

12 Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис. Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых точка не ставится, а запись производится с абзацного отступа, как показано на примере.

Пример –

1 \_\_\_\_\_.  
2 \_\_\_\_\_.  
- \_\_\_\_\_;  
- \_\_\_\_\_;  
3 \_\_\_\_\_.

13 Каждый пункт, подпункт и перечисления записывают с абзацного отступа.

14 Заголовки выполняются с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. В начале заголовка помещают номер соответствующего раздела, подраздела, пункта.

15 Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

16 Расстояние между заголовком и текстом должно быть равно удвоенному межстрочному расстоянию; между заголовками раздела и подраздела – двойному межстрочному расстоянию.

17 Содержание и Список использованных источников, Приложения записывают симметрично тексту с прописной буквы.

18 Содержание, заголовки, подзаголовки, Список использованных источников, Приложения выделяют полужирным начертанием.

19 Контрольная работа должна содержать ссылки на использованные первоисточники. Ссылки оформляются квадратными скобками, в которых указывается порядковый номер первоисточника по приведенному в конце контрольной работы списку использованных источников.

Пример: [7, с. 8-18].

20 В библиографическом списке источники группируются в порядке первого упоминания о них в тексте.

21 Контрольная работа оценивается по следующим показателям

- полнота и систематизация изложенного теоретического материала;
- эрудированности в рассматриваемой области;
- использование известных результатов и научных фактов в работе;
- полнота цитируемой литературы;
- владение научным и специальным аппаратом;
- грамотность и логичность изложения материала;

– структура работы (введение, основная часть, вывод, приложения, список использованных источников).

### **Структура работы**

- 1 Титульный лист.
- 2 Содержание с указанием нумерации начальных страниц каждого раздела работы. Название раздела печатается заглавными буквами с указанием порядкового номера и названия рубрики (1 Название).
- 3 Введение (актуальность выбранной темы, анализ использованных источников и литературы, структура и цель работы).
- 4 Основная часть (делится на разделы, разделы - на подразделы).
- 5 Заключение (выводы, обобщающие результаты).
- 6 Список использованных источников должен включать не менее 5 источников.
- 7 Приложения (если есть).

На титульном листе должна содержаться следующая информация:

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Норильский государственный индустриальный институт»  
Политехнический колледж**

### **КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по дисциплине  
«Управление персоналом»

Специальность  
40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Вариант работы  
Выполнил: студент заочной формы  
обучения: фамилия, инициалы  
Шифр группы  
Дата сдачи:  
Проверил преподаватель: фамилия,  
инициалы  
Оценка:

год

### 3 Тематический план

<b>Наименование тем дисциплины</b>
Тема 1 Управление персоналом в системе управления организацией
Тема 2 Эволюция и современные концепции управления персоналом
Тема 3 Управление персоналом как система
Тема 4 Стратегия управления персоналом
Тема 5 Организация управления персоналом
Тема 6 Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом
Тема 7 Кадровое планирование
Тема 8 Управление наймом персонала
Тема 9 Адаптация персонала
Тема 10 Оценка персонала
Тема 11 Профессиональное развитие персонала
Тема 12 Управление деловой карьерой
Тема 13 Мотивация трудовой деятельности персонала
Тема 14 Технология увольнения персонала
Тема 15 Эффективность управления персоналом



## 4 Содержание учебной дисциплины

### Тема 1 Управление персоналом в системе управления организацией

Обучающийся должен:

иметь представление:

- о понятии персонала;
- о классификации персонала.

#### Содержание учебного материала

Человеческий фактор и его роль в развитии организации. Понятие персонала. Классификация персонала по функциям. Организационная, штатная, функциональная, социальная, ролевая структура персонала организации.

#### Методические указания

**Управление персоналом** - функция организованных социальных систем, обеспечивающая достижение целей и программ организации, сохранение её структуры, повышение качественных характеристик работника.

#### Рабочая сила:

- особая разновидность товара, товар на рынке труда;
- экономическая категория, выражающая способность к труду; совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек и которые используются им для производства жизненных благ;
- численность населения, предлагающего свой труд на рынке рабочей силы.

**Трудовые ресурсы** - это часть населения трудоспособного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве. К трудовым ресурсам относят как занятых, так и потенциальных работников.

**Кадры** – основной состав работников предприятия, к ним не относят внештатных сотрудников, совместителей, временных работников. Данная категория характеризует совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации.

**Персонал** – весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме.

**Человеческие ресурсы** – термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом.

**Кадровый менеджмент** - управление персоналом внутри организации (этот термин обычно употребляется только в локальном смысле - для конкретной организации).

**По функциям**, выполняемым в производственном процессе, выделяют шесть категорий персонала:

- 1 Рабочие (основные и вспомогательные).
- 2 Инженерно-технические работники.
- 3 Служащие.
- 4 Младший обслуживающий персонал.
- 5 Ученики.
- 6 Охрана.

**По характеру фактической деятельности** (роду занятий): в данном случае основанием для отнесения работника к категории ИТР служит не образование, а занимаемая должность.

**По принципу участия** работников в технологическом процессе: рабочие подразделяются на основных и вспомогательных, а ИТР – на руководителей, специалистов и технических исполнителей.

**По сроку работы:** постоянные, сезонные и временные работники.

**Отдельная классификация** имеется для служащих. К государственным служащим относятся граждане России, выполняющие обязанности по государственной должности за денежное вознаграждение, выплачиваемое из средств федерального бюджета или средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации.

Основное различие между государственными служащими и работниками частного сектора заключается в характере выполнения задач. Деятельность госслужащих протекает в рамках устава и регламента, а наемные работники находятся в договорных отношениях со своим работодателем.

В индустриально развитых странах существуют следующие **категории**:

- 1 Top management, т.е. высшее звено управления (президент или генеральный директор, члены правления).
- 2 Middle management – среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов).
- 3 Lower management – низшее звено управления (руководители подразделов, мастера, бригадиры).
- 4 Инженерно-технический персонал и конторские служащие («белые воротнички»).
- 5 Рабочие, занятые физическим трудом («синие воротнички»).
- 6 Работники социальной инфраструктуры («серые воротнички»).

**Классификация персонала по категориям**

Все работники делятся на две группы:

- промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;
- непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

**Рабочие**, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

К ним также относятся уборщицы, дворники, гардеробщики, охранники.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

**Служащие**, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты.

**Отличие** руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников.

**Специалистов предприятия разделяют на три группы:**

- функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация;
- специалисты - инженеры, результатом деятельности которых является проектная информация в области техники и технологии производства;
- служащие - технические специалисты - работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

**Структура персонала:**

**Организационная структура** – это состав и соподчиненность взаимосвязанных служб, звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

**Функциональная структура** отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

**Функция управления** - особый вид управленческой деятельности, результат процесса разделения и специализации труда в сфере управления.

**Ролевая структура коллектива** определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом.

**Социальная структура** характеризует трудовой коллектив организации как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению. Данными для анализа социальной структуры являются: листки по учету кадров, результаты социологических исследований, материалы аттестационных комиссий, приказы по кадровым вопросам.

**Штатная структура** персонала определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов фонд заработной платы. Штатная структура определяется руководством предприятия и обусловлена организационной структурой предприятия. Штатное расписание разрабатывается для

определения структуры аппарата управления организации и включает наименование должностей всех управленческих работников, численность работников в каждом структурном подразделении. Штатное расписание корректируется и утверждается ежегодно.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Человеческий фактор и его роль в развитии организации.
- 2 Понятие персонала.
- 3 Классификация персонала по функциям, выполняемым в производственном процессе.
- 4 Классификация персонала по характеру фактической деятельности, сроку работы, принципу участия в технологическом процессе.
- 5 Организационная, штатная, функциональная, социальная, ролевая структура персонала организации.

**Литература:** [5, с.10-22], [6, с.5-12].

## **Тема 2 Эволюция и современные концепции управления персоналом**

Обучающийся должен:

знать:

- исторические изменения роли персонала в жизни общества и деятельности организации;
- этапы развития науки о персонале.

### **Содержание учебного материала**

Эволюция взглядов на управление персоналом. Исторические изменения роли персонала в жизни общества и деятельности организации.

Этапы развития науки о персонале.

Основные концепции управления персоналом: экономическая, организационная (административная и социальная), гуманистическая.

Национальные особенности формирования философии управления персоналом организации.

### **Методические указания**

**Начало XX в.** Концепция научного управления **Ф.Тейлора** «Человек – элемент системы». Стратегия – жесткая регламентация физических работ. Основные принципы - «Научная система выжимания пота», жесткое нормирование труда. Основные функции управления персоналом – найм, увольнение, выдача заработной платы. Жесткий авторитарный стиль руководства. В целом, и управление персоналом и управление организацией как особый вид профессиональной деятельности пока не существовал. В это время большая роль придается надсмотрщикам на производстве.

В организациях появляются секретари по благосостоянию и социальному обеспечению (будущие кадровые работники). Их основные функции - общаться с рабочими, фиксировать проблемы, предупреждать руководителей о возможных и существующих проблемах, а также выработка рекомендаций для руководителя по решению конкретной проблемы. Основные вопросы, характерные для этого периода: расчёт эффективности работы, расчёт зарплаты, вопросы увольнения, найма.

**20-е гг. XX в.** Концепция административного управления – «Экономический человек». Стратегия – отсутствие прав наемных работников. Основные принципы – минимизация затрат на рабочую силу, приведение в соответствие условий труда и функций с психофизическими особенностями работников. Нацеленный на задачу авторитарный стиль руководства. Основные функции управления персоналом – найм, увольнение, расчет и выплата заработной платы, техника безопасности.

Основоположник этого направления А. **Файоль** сформулировал функции и принципы управления. Представители административной школы управления решали следующие задачи: анализ основных функциональных сфер управления организаций - производство, финансы, маркетинг, а также функций управления; изучение организационных структур, развитие принципа единоначалия, определение нормы управляемости; обоснование наилучших принципов управления.

**Примером внедрения** принципов тейлоризма и административной школы является организация производства **Г. Фордом**. Он создал конвейерную систему труда. Установил восьмичасовой рабочий день, увеличил вдвое, по сравнению с большинством предприятий, заработную плату. Специальная социологическая лаборатория Г. Форда изучала условия труда, быта и досуга рабочих. На его предприятиях функционировали ремесленное училище и школы, выплачивающие стипендии усердным и способным ученикам.

В «империи» Г. Форда поощряется инициатива, руководители охотно принимают от рабочих любые предложения, создана специальная система их рассмотрения и внедрения.

Увольняя морально неустойчивых рабочих, Г. Форд принимает людей с физическими недостатками. Лучше подобрать для них подходящую работу, чем содержать за счет социальных средств. Все подчинено строгой дисциплине, отступления от которой возможны только по уважительной причине и по согласованию с руководством.

**50-е гг. XX в.** Концепция человеческих отношений – «Психологический человек». Стратегия – ориентация на малые группы. Основные принципы – снятие напряженности, устранение конфликтов, коллективизм, лояльность, участие в принятии решений. В стиле руководства происходит ориентация на человека и задачи. В функциях добавляются социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, повышение квалификации.

Многие ученые относят появление школы человеческих отношений к хотторнскому эксперименту, возглавляемому **Э. Мэйо**. Этот эксперимент был вызван ухудшением показателей работы и большой текучестью квалифицированных кадров на заводах «Вестерн электрик» в г. Хотторне.

Э. Мэйо пришел к выводу, что создавая сплоченный коллектив, имеющий общие интересы и руководствующийся принципами взаимной поддержки, можно изменить психологию труда и оказывать влияние на повышение его производительности.

**Школа человеческих отношений** выдвинула на первый план проблему мотивации труда. Материальный стимул перестал рассматриваться как единственный и постоянно действующий. Стало очевидным, что, удовлетворив свои потребности в обеспеченном существовании, человек нуждается в новых побуждающих факторах. Подобными факторами также нужно управлять для повышения производительности труда. Задача менеджера определить, какие потребности преобладают у сотрудников на данном этапе, и активно их стимулировать. Основными положениями школы являются А. Маслоу, Д. Макгрегор.

**60-70-е гг. XX в.** Концепция социализации - «Профессиональный человек». Стратегия – профессионализация, специализация функций управления персоналом. Основные принципы – работа в группах, ослабление действий иерархической структуры. Кооперативный стиль руководства. К основным функциям, появившимся в предшествующие периоды добавились: развитие персонала, переподготовка, ротация, оценка, формирование резерва.

**80-е гг. XX в.** Концепция ориентации на изменяющиеся аспекты внешней среды – «Социальный человек». Стратегия – возрастание роли и значения знаний. Принципы – повышение затрат на персонал, анализ конкуренции на рынке труда, расширение узаконенных прав по участию в принятии решений (может быть через профессиональные союзы и организации), партнерство. Стиль руководства – кооперативный. Функции управления персоналом сосредотачиваются на взаимодействии всех стадий воспроизводства персонала.

**90-е гг. XX в.** Концепция деловой активности организации – «Развивающийся человек». Стратегия – мобилизация резервов личности каждого сотрудника. Принципы – самообучение и самосовершенствование организации, техника групповой работы, формирование гибкой организационной структуры. Демократический стиль руководства. Функции управления персоналом представляют собой системное кадровое регулирование, появляется маркетинг персонала.

**2000 г.** Концепция приоритета управления персоналом – «Предприимчивый человек». Стратегия – инновационная и предпринимательская ориентация управления персоналом. Принципы – совместное решение, самообучающаяся организация. Стиль руководства – солидарный. Функции управления персоналом – стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Эволюция взглядов на управление персоналом.
- 2 Этапы развития науки о персонале.
- 3 Основные концепции управления персоналом.
- 4 Национальные особенности формирования философии управления персоналом организации.

**Литература:** [13, с.10-22], [14, с.5-12].

### **Тема 3 Управление персоналом как система**

Обучающийся должен:

знать:

- сущность, цели и функции системы управления персоналом;
- классификацию систем управления персоналом;
- основные принципы системы управления персоналом;
- методы управления персоналом.

#### **Содержание учебного материала**

Сущность, цели и функции системы управления персоналом. Основные элементы системы управления персоналом. Классификация систем управления персоналом. Принципы построения системы управления персоналом. Соотношение функций управления персоналом с функциями, направленными на обеспечение функционирования организации. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.

#### **Методические указания**

**Система управления персоналом** – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

В качестве **объекта** системы управления персоналом выступают работники, рабочие группы, трудовой коллектив, на которых направлено управленческое воздействие.

Под **субъектом** управления персоналом рассматривается функциональный и линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство и реализующий на практике функции кадрового менеджмента.

#### **Категории целей организации:**

1 Экономические цели направлены на достижение расчетной величины прибыли.

2 Научно-технические цели связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий.

3 Производственно-коммерческая цель связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли.

4 Социальные цели организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников.

Все элементы системы управления персоналом разделяют на три блока:

– технологии формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников;

- технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва;
- технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

**Система управления персоналом организации** - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает следующие подсистемы:

**Подсистема общего и линейного руководства** осуществляет следующие функции: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

**Подсистема планирования и маркетинга персонала** выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале.

**Подсистема управления и учета персонала** осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

**Подсистема управления трудовыми отношениями** производит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом.

**Подсистема обеспечения нормальных условий труда** выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

**Подсистема управления развитием персонала** осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

**Подсистема управления мотивацией поведения** персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

**Подсистема управления социальным развитием** осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.

**Подсистема развития организационной структуры** управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания.



**Подсистема правового обеспечения** системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

**Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:**

1 Обусловленности функций управления персоналом целями производства: функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.

2 Потенциальных имитаций: временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня.

3 Экономичности: предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства.

4 Прогрессивности: соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.

5 Перспективности: при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

6 Комплексности: при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления).

7 Оперативности: своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.

8 Простоты: чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.

9 Научности: разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

10 Иерархичности: в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями).

11 Автономности: в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

12 Устойчивости: для обеспечения устойчивого функционирования систем управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные

регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.

13 Многоаспектности: управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому.

14 Прозрачности: система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.

15 Комфортности: система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком.

**Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:**

1 Концентрации усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач.

2 Специализации: разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих).

3 Параллельности: предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом.

4 Адаптивности (гибкости): означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

5 Преимущества: предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.

6 Непрерывности: отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления.

7 Ритмичности: выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

**Методы управления персоналом (МУП)** - это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Существует тесная взаимосвязь между мотивацией трудовой деятельности, стимулами к труду и методами управления.

**Стимул** - это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре формы стимулов:

1 Принуждение - замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

2 Материальное поощрение - заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки,

кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья.

3 Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды.

4 Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго экономического образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Стимулы труда реализуются через соответствующие методы управления для достижения результатов трудовой деятельности.

#### **Административные методы**

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «метод кнута». Различают пять способов административного воздействия:

- организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретной организации;

- распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления организацией в заданных параметрах путем прямого административного регулирования (приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда);

- дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок;

- материальная ответственность и взыскания. Выражается в обязанности работника возместить ущерб, причиненный организации, в которой они работают;

- административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Факт привлечения к административной ответственности не влечет за собой судимости и увольнения с работы.

**Экономические методы** являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов, известны как «метод пряника». К экономическим методам относятся: плановое ведение хозяйства, хозяйственный расчет, оплата труда, рабочая сила, рыночное ценообразование, ценные бумаги, налоговая система, формы собственности, фазы общественного воспроизводства, факторы производства.

**Социологические методы** базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через «мнение коллектива». Они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами

производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

**Психологические методы** основываются на знании психологии человека, его внутреннего душевного мира и известны как «метод убеждения». Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом.
- 2 Основные элементы системы управления персоналом.
- 3 Классификация систем управления персоналом.
- 4 Основные принципы управления человеческими ресурсами.
- 5 Принципы построения системы управления персоналом.
- 6 Методы управления персоналом.

**Литература:** [4, с.14-25], [5, с.18-26].

#### **Тема 4 Стратегия управления персоналом**

Обучающийся должен:

знать:

- цель и задачи стратегического управления;
- виды стратегического управления;
- стратегию и тактику управления персоналом.

#### **Содержание учебного материала**

Стратегическое управление: цели, задачи и виды. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом. Влияние внешних и внутренних факторов. Виды стратегий управления персоналом. Факторы выбора и успешной реализации стратегии управления персоналом. Стратегия и тактика управления персоналом.

#### **Методические указания**

**Стратегическое управление персоналом организации** – 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.

**Стратегия организации** – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

**Задача стратегического управления** заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.

**Процесс планирования** начинается с постановки целей.

**Цель** – это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемого объекта. Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, связанных с ее деятельностью. Это интересы собственников, сотрудников организации, ее покупателей, деловых партнеров, местного сообщества и общества в целом.

Вершиной в иерархии целей является миссия.

**Миссия** – основополагающая, уникальная, качественная цель, которая подчеркивает особенности бизнеса фирмы, ее отличие от других фирм в отрасли.

Она раскрывает причину, смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия может определяться кругом удовлетворяемых потребностей; совокупностью потребителей; выпускаемой продукцией; конкурентными преимуществами; технологиями, которые будут использоваться; политикой роста и финансирования; культурой организации, которая определяет взаимоотношения внутри фирмы, требования, предъявляемые к работникам.

**Стратегические цели** устанавливаются высшим звеном управления на основе миссии. Это общие долгосрочные цели, определяющие будущее состояние организации в целом. В отличие от миссии они указывают сроки их достижения.

**Тактические цели** устанавливаются средним и высшим звеном управления для среднего уровня в организации. Они определяют результаты, которых должны достичь основные подразделения организации, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей.

**Операционные (производственные) цели** устанавливаются низшим и средним звеньями управления для низшего уровня в организации. Они относятся к краткосрочным ориентирам, вытекающим из тактических целей. Это специфические, измеряемые результаты деятельности отделов, рабочих групп, отдельных работников в организации.

В зависимости от **объекта** стратегического управления различают:

- корпоративную стратегию – это стратегия компании в целом по всем сферам ее деятельности;
- бизнес-стратегию – это стратегия компании в отношении каждого вида ее деятельности (производство холодильников в многоотраслевой организации);
- функциональную стратегию – это стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности (стратегия управления персоналом организации, производством, финансами).

Существует несколько вариантов развития **стратегии**:

**1 Стратегия предпринимательства** – обычно принимается молодыми людьми (от 16 до 30 лет), новаторами (соединение способностей и знаний). Стимулирование таких работников должно происходить индивидуально. Возможна выплата зарплаты по задачам. При данной стратегии персонал участвует в разра-

ботке и реализации стратегии. В данной стратегии крайне высокий уровень мотивации и возможность индивидуального развития.

**Руководители** персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

**Прием на работу** осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией.

**Оценка деятельности** производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

**Вознаграждение** осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений.

Организация создает высокий уровень **мотивации** сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

**Возможность роста и индивидуального развития** достаточно важна, так как сама стратегия основана на высоких возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

**2 Стратегия динамического развития** - представляет баланс между изменениями и стабильностью. Движение должно идти спокойно и медленно. Вознаграждение происходит на индивидуальной основе или на работе малых групп. В данном случае, важно умение вливаться и обособляться в коллективе.

**Работники** должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

**Набор специалистов** осуществляется из числа наиболее способных работников. Он мало формализован, главное - привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

**Вознаграждение** основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализ группового поведения.

Процедуры **оценки**, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста.

**Развитие компетенции** специалистов обеспечивается за счет постепенного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.

**3 Стратегия прибыли** – стратегия рациональности. Предусматривает жесткую регламентацию, отсутствие неопределенности (сплошные процедуры, правила). Набор **персонала** крайне узконаправленный. Необходимы специалисты, которые готовы к выполнению своих функций. Их участие в управлении практически минимально. Весь процесс систематизирован: и зарплата, и стимулирование.

**Система управления** такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

**Участие в управлении** не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

**Прием специалистов** происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей.

**4 Стратегия ликвидации** – подходит, когда положение на рынке крайне шаткое, нет соответствующего качества. В данном случае положение персонала крайне репрессировано (все ожидают ближайшего увольнения или сокращения, также не участвуют в процессе разработки и выполнения управленческого решения). Социальные меры защиты персонала проявляются только в «замедленном» сокращении работников.

**Персонал** фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день). В создавшихся условиях организация не производит **набора** специалистов.

**Участие персонала** в разработке и реализации решений не предполагается.

**Вознаграждение** работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.

**Оценка** специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.

**Повышение квалификации** приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов.

**Объектами стратегического управления** персоналом являются:

- сотрудники организации;
- условия труда;
- структура персонала.

Формирование стратегии управления персоналом может проходить **двумя способами**:

– снизу-вверх: подразделения, собственная стратегия и план мероприятий, интеграция в единый план организации;

– сверху-вниз: руководство, стратегия развития, стратегия и план для каждого подразделения.

Таким образом, кадровая политика организации является производной от стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого в организации.

### **Виды стратегии управления персоналом:**

Выбор вида стратегии управления персоналом зависит от того, на какой стадии развития находится организация.

#### **1 Стратегия ориентации на свои силы.**

Данная стратегия работы с персоналом предполагает, что организация прочно обосновалась на рынке и ориентируется в предстоящих изменениях на ближайшие 5-7 лет, планирует смену своих стратегических ориентиров с учетом изменений на рынке. В предстоящий период организация планирует сформировать команду специалистов, готовых производить и реализовывать будущие новые продукты (изделия).

Успех этого вида стратегии определяется рядом параметров:

- степенью привлекательности на рынке труда;
- количеством молодых специалистов уже имеющихся в организации и количеством, которое может быть принято;
- существующим общим уровнем квалификации персонала организации;
- наличием перспектив роста в будущем для молодых специалистов.

Область применения стратегии – крупные предприятия.

#### **2 Стратегия приобретения готовых специалистов.**

Стратегию сложно реализовать из-за высоких затрат и трудностей совместной деятельности специалистов в работе в группах и командах.

Затраты на реализацию данной стратегии будут существенными:

- требуется разработать план внедрения данной стратегии. Определить, что конкретно требуется организации от специалистов в терминах компетенции (квалификации);
- появляются затраты, связанные с приобретением этих специалистов и их адаптацией к конкретным условиям предприятия;
- предполагается высокий уровень оплаты труда вновь принимаемых специалистов.

Затраты времени на реализацию поставленной общей цели организации могут быть небольшими и вероятность достижения цели будет достаточно велика, если набранные специалисты смогут вписаться в общую систему управления, либо получают достаточно много самостоятельности для решения поставленных задач.

#### **3 Стратегия приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов.**

Данный вариант стратегии управления персоналом реализуется на практике небольшими организациями.

Данный вид стратегии управления персоналом применяется при стратегии управления организациями типа «динамического роста», «предпринимательства».



При смене стратегии, например, при переходе к стратегии «прибыльности», во-первых, необходимость в высококвалифицированных специалистах может уменьшиться, а во-вторых, самим этим специалистам становится неинтересно заниматься рутинными задачами в пределах или за пределами данной организации. В значительной степени этим можно объяснить смену команды многих малых предприятий после 2-3 лет деятельности.

#### **4 Стратегия приема специалистов средней квалификации, но в достаточном количестве.**

Данный вид стратегии предполагает, что организация находится в стадии зрелости, либо у ее руководителя преобладает высокий уровень авторитаризма и специалистами средней квалификации, при прочих равных условиях, легче и экономичнее управлять.

Преимущество данного вида стратегии возможно за счет экономии средств на оплату труда специалистов и времени на повышение их квалификации, существования значительной зависимости специалистов от первого руководителя (или линейных руководителей, подобранных таким же образом). Ограниченность применения данной стратегии связана со сложностью решаемых задач и видами деятельности организации.

#### **5 Стратегия ориентации на индивидуальную работу.**

В организациях, выбравших данный вид стратегии для достижения общей цели, не требуется интенсивного общения специалистов между собой, работа каждого зависит только от него самого, команда не создается.

#### **6 Стратегия ориентации на работу в команде.**

При данном виде стратегии управления персоналом организация создает из своих сотрудников единый коллектив, работающий на общую всеми разделяемую цель: «фирма-семья». Данный подход наиболее характерен для японских организаций.

Успешная практическая реализация стратегии управления персоналом во многом зависит от следующих факторов:

- знание предстоящих изменений в деятельности всей организации;
- частота смены общей стратегии управления;
- подбор соответствующего типа управляющего;
- готовность службы управления персоналом к реализации новых стратегий управления.

На практике, как правило, происходит совмещение нескольких вариантов стратегий управления персоналом при доминировании определенного. Кроме того, в процессе деятельности организации, достижения ею общей цели, замене вида корпоративной стратегии, смене жизненного цикла изделия меняется и вариант стратегии управления персоналом.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Стратегическое управление: цели, задачи и виды.
- 2 Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом.

- 3 Влияние внешних и внутренних факторов.
- 4 Виды стратегий управления персоналом.
- 5 Факторы выбора и успешной реализации стратегии управления персоналом.
- 6 Стратегия и тактика управления персоналом.

**Литература:** [6, с. 42-56], [8, с. 23-41].

## **Тема 5 Организация управления персоналом**

Обучающийся должен:  
знать:

- нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации;
- внутренние нормативно-методические документы;
- направления деятельности и функции службы управления персоналом.

### **Содержание учебного материала**

Разделение и кооперация труда. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Общероссийский классификатор занятий. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Внутренние нормативно-методические документы. Варианты организационной структуры службы управления персоналом.

### **Методические указания**

Под **разделением труда** понимается разграничение деятельности людей в процессе совместного труда, а под **кооперацией труда** - совместное участие людей в одном или нескольких, связанных между собой процессах труда.

Разделение и кооперация труда - взаимосвязанные и дополняющие друг друга стороны трудовой деятельности людей.

**Разделение** труда предполагает специализацию отдельных исполнителей на выполнении определенной части совместной работы, которую невозможно осуществить без четкой согласованности действий отдельных работников или их групп, т.е. без кооперации труда.

Правильно выбранные формы разделения труда и его кооперации позволяют обеспечить рациональную загрузку рабочих, четкую координацию и синхронность в их работе, сократить потери времени и простои оборудования.

Управление производством, предприятием связано с особой категорией работников, чей труд рассматривается как управленческий. Он носит преимущественно умственный характер.

### **Различают три вида умственного труда:**

1 Эвристический. Для него характерна творческая составляющая умственной деятельности, это исследовательский труд, связанный с анализом и разработ-

кой многих вопросов, аналитических и конструктивных операций, направленных на разработку и принятие решений.

2 Административный – непосредственное управление деятельностью людей, их поведением.

3 Операторный. Это выполнение стереотипных операций predeterminedного характера: информационно-технические работы, документационные операции (оформление, хранение, копирование, обработка корреспонденции).

**Разделение управленческого труда** – это разграничение и обособление видов деятельности работников аппарата управления.

**Кооперация управленческого труда** – совместное участие работников в одном или связанных между собой процессах управленческого труда.

Различают следующие виды разделения труда:

**Функциональное разделение труда** воплощается в создании различных структурных подразделений и служб, специализирующихся на выполнении определенных функций управления, т.е. в построении организационной структуры управления предприятием и в определении нормативов численности работников по различным функциям управления. Оргструктура характеризует также состав и подчиненность аппарата управления предприятием, его подразделений, отдельных должностных лиц.

**Технологическое разделение труда** связано с расчленением управленческого труда по видам работ и операциям, с закреплением обязанностей по их выполнению за определенными группами и отдельными исполнителями, обеспечивая их специализацию на однородных или сопряженных видах работ и операций.

Укрупненный подход предполагает деление всего управленческого персонала на три категории:

- руководители;
- специалисты;
- технические исполнители.

**Квалификационное разделение труда** - это наиболее полное использование работника в соответствии с его квалификацией, т.е. не допущение загрузки работой, не соответствующей должности. Для этого в качестве нормативного документа используется «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих», где указаны обязанности работника, занимающего конкретную должность, а также, что он должен знать и уметь, квалификационные требования (стаж работы по специальности, образование).

В настоящее время для количественной оценки уровня квалификации персонала различных категорий используется единая тарифная сетка, включающая 18 разрядов сложности работ: для рабочих и служащих - с 1-го по 10-ый разряд, специалистов - с 6-го по 14-ый, работников творческого труда - с 7-го по 17-ый, руководителей подразделений - с 5-го по 15-ый, директоров предприятий с 12-го по 18-ый.

Квалификационное разделение труда определяется существующими различиями в сложности и точности выполняемых технологических процессов, а также в уровне профессионального мастерства, производственного опыта и личных

способностей работников, это, в свою очередь, предусматривает различные сроки подготовки персонала к выполнению соответствующих функций.

Функциональное разделение труда обуславливает необходимость кооперации труда между различными структурными подразделениями; технологическое – между отдельными работниками и подразделениями; квалификационное – между отдельными работниками внутри структурного подразделения.

**Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом** - это совокупность документов, устанавливающих нормы, правила, требования, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Правовое регулирование всех правоотношений между сотрудниками организации и ее администрацией осуществляется на основе правовых норм централизованного и локального характера.

В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты **централизованного регулирования**: Трудовой кодекс Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации, акты Минтруда Российской Федерации.

В целях унификации наименований профессий и должностей, а также определения объема трудовых обязанностей работника приняты следующие классификаторы:

1 Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, утвержденный Постановлением Госстандарта РФ от 26.12.1994 №367, в ред. от 18.07.2007.

2 Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Постановлением Минтруда РФ от 21.08.1998 №37, в ред. от 29.04.2008.

3 Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), утвержденный Постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 №787, в ред. от 20.12.2003.

Кроме того, Постановлением Минтруда РФ от 09.02.2004 №9 утвержден Порядок применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, разъясняющий отдельные вопросы, связанные с применением указанного справочника на практике.

Каждая квалификационная характеристика, включенная в Справочник, является нормативным документом, регламентирующим содержание выполняемых функций работником.

В «Тарифно-квалификационных характеристиках общепрофессиональных должностей служащих и общепрофессиональных профессий рабочих» и «Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих» отражены общие требования к работникам, получившим подготовку к занятию соответствующей должности или занимающих приведенную в перечне должность.

В этих документах даются перечни **должностных обязанностей, и требования к квалификации** (в Тарифно-квалификационных характеристиках имеются еще и разряды по Единой тарифной сетке оплаты труда конкретной должности для работников бюджетных отраслей).

**В состав локальных нормативных актов, обязательных для каждого работодателя**, согласно толкованию норм ТК РФ входят:

- **штатное расписание** (ст. 57 ТК РФ); определяя потребность в кадрах и организуя поиск будущих работников, специалисты кадровых служб должны руководствоваться наименованиями должностей, специальностей, профессий (с указанием квалификации), включенными в штатное расписание организации;

- **правила внутреннего трудового распорядка** (ст. 56, 189, 190 ТК РФ), заключив трудовой договор с работодателем, работник обязан соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка;

- **документы**, устанавливающие порядок обработки **персональных данных** работников, их права и обязанности в этой области (ст. 86-88 ТК РФ); работники организации должны быть под расписку ознакомлены с такими документами, устанавливающими порядок обработки персональных данных работников, а также об их правах и обязанностях в этой области;

- при сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с **графиком сменности** (ст. 103 ТК РФ);

- очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с **графиком отпусков** (ст. 123 ТК РФ);

- **правила и инструкции по охране труда** (ст. 212 ТК РФ).

Работодатель обязан обеспечить безопасные условия и охрану труда, правила и инструкции по охране труда должны быть составлены и доведены под роспись до сведения работников.

ТК РФ предусмотрено также закрепление в локальных нормативных актах организации порядка решения следующих вопросов:

- об установлении системы заработной платы, размеров тарифных ставок, окладов, различного вида выплат (ст. 135 ТК РФ);

- об установлении системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок (ст. 144 ТК РФ);

- о введении, замене и пересмотре в организации норм труда (ст. 162 ТК РФ).

**Штатное расписание** наглядно представляет существующую структуру организации и штат работников, а также общий фонд заработной платы.

В нем содержится перечень структурных подразделений, должностей работников, должностные оклады и персональные надбавки, общая численность и месячный фонд заработной платы организации или учреждения. Эти сведения необходимы руководителю организации для оптимизации работы учреждения, более эффективного использования трудовых и материальных ресурсов.

Для бюджетных учреждений штатное расписание имеет большое значение, поскольку с его помощью обосновывается расходование денежных средств, пред-

назначенных для выплаты заработной платы. При составлении данного документа в первую очередь учитывается установленный фонд оплаты труда и нормативная численность структурных подразделений.

При разработке штатного расписания рекомендуем указывать наименования должностей, а также закреплять в трудовых договорах обязанности в соответствии с указанными классификаторами, особенно если работник занимает должность, для которой нормативными правовыми актами предусмотрены гарантии и компенсации.

Согласно ст. 189 ТК РФ, **Правила внутреннего трудового распорядка** – локальный нормативный акт организации, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

«**Положение о персонале**» содержит: общие положения, прием на работу, права и обязанности работников и администрации, рабочее время и время отдыха, отпуска, командирование, временное откомандирование и перевод на новое место работы, заработная плата, социальное страхование и компенсации, меры поощрения и дисциплинарные меры, освобождение от работы, рассмотрение трудовых споров. Этот документ особенно необходим в организациях, где нет коллективного договора.

«**Положение о структурном подразделении**» содержит: общие положения, основные задачи, структура, функции, права, ответственность, взаимоотношения, связи с другими подразделениями, организация работы.

Комплекс положений о подразделениях в организации определяет **разделение труда в организации и принципы специализации и кооперации труда**.

«Положение о подразделении» является документом, определяющим баланс функций, прав, обязанностей и ответственности коллектива подразделения и его руководителя.

«**Должностная инструкция**» обычно включает: общие положения, обязанности, права, ответственность, связи по должности. В должностных инструкциях закрепляется и регламентируется разделение и кооперация труда внутри подразделения. Роль должностной инструкции – обеспечить персональную ответственность за выполнение функций, возложенных на подразделение, установить баланс прав, обязанностей и ответственности для каждого рабочего места.

«**Трудовой договор**» (**обязательный документ при найме**) включает: фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя, место работы, дата начала работы, наименование должности, права и обязанности работника и работодателя, характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и/или опасных условиях, режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации), условия оплаты труда, виды и условия социального страхования (ст. 57 ТК РФ).

**«Коллективный договор»** включает: формы, системы и размеры оплаты труда, выплата пособий, компенсаций, механизмы регулирования оплаты труда, занятость, переобучение, условия высвобождения работников, рабочее время и время отдыха, улучшение условий и охраны труда, соблюдение интересов работников при приватизации организации, ведомственного жилья, экологическая безопасность и охрана здоровья, гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением, оздоровление и отдых работников и членов их семей, контроль за выполнением условий коллективного договора, порядок внесения изменений и дополнений, ответственность сторон, отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора, другие вопросы (ст. 41 ТК РФ).

Все эти нормативные материалы должны быть легко доступны любому работнику. Более того, Должностная инструкция, Трудовой договор должны находиться непосредственно на рабочем месте работника. Где находятся остальные – такая информация должна быть доведена до сведения каждого работника.

### **Типы оргструктуры системы управления персоналом**

**Линейная структура управления персоналом** имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления; во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции. Каждый сотрудник отдела и организации в целом непосредственно подчиняется только указанному руководителю, и выполняют только его распоряжения.

**Функциональная структура управления персоналом** способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения более квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности. Органы управления создаются по отдельным функциям: маркетинг, планирование, проектирование, менеджмент, финансирование.

**Линейно-функциональная или комбинированная (штабная) структура управления** представляет собой сочетание двух систем. При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления.

В чистом виде линейное управление сохраняется в руководстве производственными участками, особенно при руководстве бригадами.

**При неформальном подходе** к построению структур управления определяющее значение имеют не организационные формы разделения труда, а учет социально-психологических факторов, личности работников, их способностей и взаимоотношений между собой в процессе работы.

**Матричная структура** - при такой структуре происходит наложение проектной структуры на постоянную функциональную структуру управления организацией. При этом под проектной структурой подразумевается временная структура, создаваемая в целях реализации конкретного проекта, для чего происходит объединение персонала в проектные группы. Члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных подразделений, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают содержание и

очередность работ, а руководители подразделений несут ответственность за их выполнение.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Разделение и кооперация труда.
- 2 Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов.
- 3 Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.
- 4 Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.
- 5 Внутренние нормативно-методические документы.
- 6 Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом.
- 7 Варианты организационной структуры службы управления персоналом.

**Литература:** [4, с. 31-45], [7, с. 42-54].

## **Тема 6 Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом**

Обучающийся должен:

знать:

- качественно-количественный состав кадровой службы;
- информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом;
- техническое обеспечение системы управления персоналом;
- правовое обеспечение системы управления персоналом.

### **Содержание учебного материала**

Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Трудоёмкость работ по управлению персоналом. Информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом. Техническое обеспечение системы управления персоналом: средства сбора, передачи и хранения информации. Комплекс технических средств системы управления персоналом.

Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ.

### **Методические указания**

**Кадровая служба организации** - это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.



Управление трудовыми отношениями включает следующие **функции**:

- планирование персонала;
- обеспечение организации персоналом;
- оценка персонала;
- профессиональное обучение и развитие персонала;
- организация системы вознаграждения и социального развития;
- координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности.

### **Количественный состав кадровых служб**

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации.

При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы **учитываются такие факторы**: общая численность работников организации; сфера деятельности организации, ее масштаб; социальная характеристика организации, структурный состав ее работников; техническое обеспечение управленческого труда.

**Основным критерием формирования штата** службы персонала является численность работающих.

**На построение службы персонала** значительное влияние оказывает общая организационная структура и размеры компании. Чем компания крупнее и чем более она децентрализована, тем выше доля специалистов кадровых служб в составе управления.

1 В мелких фирмах семейного типа кадровик, как правило, отсутствует вообще. Его функции выполняет линейный руководитель, при расширении деятельности нанимают работника для выполнения учетно-канцелярской работы, а затем и специалиста по кадрам. При этом считается, что если численность персонала достигла 50 человек, наступает предел, за которым экономия на специалистах ведет к серьезным потерям эффективности.

2 В небольших (100-200 занятых) фирмах в составе кадровой службы чаще всего один - два специалиста (включая руководителя) и один - два вспомогательных работника.

3 При численности персонала от двухсот до трехсот человек кадровая служба включает 2-3 специалиста при двух вспомогательных сотрудниках.

4 В компаниях численностью до пятисот занятых руководитель может иметь в подчинении от одного до четырех специалистов и не более трех вспомогательных работников.

5 При численности персонала, равной примерно одной тысяче человек, кадровая служба (10-13 сотрудников) обычно состоит из руководителя, 5-6 специалистов и такого же числа вспомогательных работников.

6 При числе занятых от двух с половиной тысяч требуется уже 17-18 специалистов, включая руководителей и около 15 конторских работников.

В целом по организации численность кадровых служб составляет 1-1,5% от общей численности занятых (на японских предприятиях - от 2 до 5%).

### **Качественный состав организации.**

Основным нормативным документом, предназначенным для обоснования рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования персонала, является Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. В справочнике приводится перечень и описание должностей, в том числе для системы управления персоналом.

В Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих эта специальность разделена на должности:

1 «Инспектор по кадрам» - работа с кадровыми документами.

2 «Специалист по кадрам» - подбор и расстановка персонала; изучение и анализ штатной структуры предприятия; аттестация сотрудников; создание кадрового резерва предприятия; изучение рынка труда; планирование карьеры сотрудников предприятия; обучение и адаптация персонала; поддержание трудовой дисциплины предприятия; оформление документов о приеме-увольнении сотрудников; составление методических рекомендаций по деятельности должностных лиц предприятия; оформление документов по периодической отчетности.

Базовое образование, согласно тому же справочнику, для этой должности указывается как высшее профессиональное, причем без предъявления требований к стажу.

В соответствии со справочником для системы управления персоналом предусмотрены следующие виды должностей:

– должности руководителей (заместитель директора по управлению персоналом; менеджер по персоналу; начальник лаборатории (бюро) по организации труда; начальник (бюро) лаборатории (бюро) по социологии труда; начальник нормативно-исследовательской лаборатории по труду; начальник отдела кадров; начальник отдела организации и оплаты труда; начальник отдела охраны труда; начальник отдела подготовки кадров);

– должности специалистов (инженер по нормированию труда; инженер по охране труда; инженер по подготовке кадров; инспектор по кадрам; профконсультант; психолог; социолог; специалист по кадрам; техник по труду; экономист по труду);

– должности технических исполнителей (табельщик, учетчик, хронометражист).

**Документационное обеспечение** - организация работы с документами, обрабатываемыми в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство - полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

#### **Функции делопроизводства:**

1 Своевременная обработка поступающей и передаваемой документации.

2 Доведение документации до соответствующих работников СУП для их исполнения.

3 Создание документов (компьютерный набор) по кадровым вопросам.

- 4 Регистрация, учет и хранение документов по персоналу.
- 5 Формирование дел в соответствии с номенклатурой.
- 6 Копирование и размножение документов.
- 7 Контроль за исполнением документов.
- 8 Передача документации по вертикальным и горизонтальным связям.

**В СУП ведется следующая унифицированная документация:**

- 1 Плановая - план задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности.
- 2 Первичный учет труда и заработной платы.
- 3 Отчетно-статистическая документация - по численности, балансы рабочего времени.
- 4 Документация по социальному обеспечению - пенсии, пособия, льготы.
- 5 Организационно-распорядительная - акты, письма, задания, доклады, анкеты, объяснительные записки, уставы.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации.

Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;
- ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

**Информационное обеспечение системы управления** персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

**Информационная подсистема СУП** обеспечивает необходимыми данными функциональные службы и менеджеров для принятия решений по всему спектру функций управления.

Основные задачи информационной подсистемы:

- 1 Сбор информации.
- 2 Систематизация информации.
- 3 Анализ информации.
- 4 Выдача информации для принятия управленческих решений.

Информация – это та, которая необходима для комплектования кадров, информации о сотрудниках этой фирмы, информация о различных их перемещениях, информация о мотивациях и вознаграждениях.

**Техническое обеспечения СУП** организации составляет комплекс технических средств - совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

Все технические средства, которые могут быть использованы в службе управления персоналом, разделяют на пять групп:

**Средства сбора и регистрации информации:** устройства подготовки данных, регистраторы информации, устройства сбора информации. Назначение этой группы технических средств – преобразование формы информации в вид, удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

**Средства передачи информации:** системы телетайпной, телефонной, факсимильной связи. Предназначены для передачи информации в пространстве.

**Средства хранения информации:** внешние запоминающие устройства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для передачи информации во времени.

**Средства обработки информации** (средства вычислительной техники) предназначены для преобразования исходных данных в результирующую информацию, необходимую для принятия управленческих решений.

**Средства выдачи информации:** печатающие устройства, знаковые индикаторы, видеотерминальные устройства (дисплей), графопостроители и пр. они предназначены для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком.

**Правовая подсистема.** Правовой базой системы управления персоналом являются:

- 1 Трудовой кодекс РФ.
- 2 Закон РФ о пенсиях и об основах налоговой системы.
- 3 Гражданский кодекс РФ.
- 4 Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях».
- 5 Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров».
- 6 Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности».
- 7 Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов).

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

**Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом является:**

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;

- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно - распорядительного и экономического характера;
- подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

**Правовое обеспечение системы** управления персоналом осуществляется на двух уровнях:

- акты центрального регулирования (на федеральное и региональное законодательство);
- акты локального регулирования (разработка нормативных актов на уровне организации).

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом.
- 2 Информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом.
- 3 Техническое обеспечение системы управления персоналом.
- 4 Правовое обеспечение системы управления персоналом.

**Литература:** [12, с. 40-48], [14, с. 39-51].

### **Тема 7 Кадровое планирование**

Обучающийся должен:  
знать:

- цель, задачи и виды планирования персонала;
- этапы планирования;
- планирование квалификационного состава персонала.

### **Содержание учебного материала**

Планирование персонала: цели, задачи и виды. Этапы планирования. Выбор метода планирования и прогнозирования. Оперативное планирование потребности в персонале. Выявление источников пополнения персонала. Методы определения общей потребности в персонале. Планирование квалификационного состава персонала. Разработка комплекса требований к кандидатам на должность. Планирование использования, сохранения, развития, высвобождения персонала.

### **Методические указания**

**Планирование персонала** определяется как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятого на определенные должности в конкретные временные рамки.

**Кадровое планирование** - это целенаправленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития

персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю над его использованием.

Кадровое планирование разрабатывает:

**Кадровые стратегии:**

- разработка основ будущей кадровой политики организации;
- создание возможности должностного и профессионального продвижения работников;
- обеспечение развития кадров для выполнения работ новой квалификации и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства.

При осуществлении кадрового планирования организация преследует **цели:**

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- уметь предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

**Кадровые задачи:** обеспечение организации таким персоналом, который необходим для достижения целей.

**Кадровое планирование включает в себя:**

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- анализ системы рабочих мест организации;
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

**Уровни кадрового планирования**

**Стратегическое планирование** – это проблемно-ориентированное, долгосрочное планирование (на период от трех до десяти лет). Оно в большой мере зависит от внешних факторов (например, от экономического, технологического, социального развития). Своевременное распознавание главных тенденций развития, их качественная оценка являются существенными задачами стратегического планирования.

**Тактическое планирование** – это перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от одного года до трех лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием.

В тактическом плане значительно детальнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.

**Оперативное кадровое планирование** – это краткосрочное планирование (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени. Оперативные планы отличаются детальной проработкой подробностей, которые лучше поддаются контролю.

**Оперативный план работы с персоналом** - это комплекс кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Составляется, как правило, на год.

**Процесс кадрового планирования состоит из четырех базисных этапов:**

**1 этап.** Кадровое планирование должно базироваться на стратегических планах организации.

Процесс установки целей начинается с утверждения стратегической задачи, или миссии, которая определяет будущее организации. Все остальные цели сформулированы на ее основе. Она используется, чтобы установить краткосрочные (текущие) цели. Краткосрочные цели в основном имеют временной график и могут быть выражены в количественных характеристиках.

**2 этап.** Определение будущих потребностей в персонале. После того как организационные цели были установлены, необходимо произвести собственно постановку кадровой проблемы. Параметры заданной производственной программы и организационная структура фирмы определяют требуемое количество рабочей силы и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков).

Определяется как общая потребность в рабочей силе, так и потребности по отдельным должностям и специальностям.

**Методы, позволяющие проанализировать рабочие места:**

– «фотография» рабочего места и проведение собеседования с теми работниками, которые сейчас выполняют эту (или подобную) работу.

В ходе использования первого из вышеназванных методов («фотографии» рабочего места) определяются и регистрируются во времени задачи и действия, выполняемые работником. По результатам такого исследования могут быть достаточно точно определены степень целесообразности и ранг значимости отдельных трудовых действий;

– метод сбора необходимой информации, когда заполняют стандартный опросный лист или дают в свободной форме письменное описание содержания выполняемой ими работы.

Эти методы предоставляют реальную возможность учесть мнение непосредственного исполнителя работы, но с другой стороны на оценку содержания работы могут повлиять субъективное восприятие реципиента, стереотипность его представлений о трудовом процессе. Последний шаг в этой фазе - перевести квалификационные требования и способности в типы и количество служащих.

**3 этап.** Определение дополнительной потребности в персонале.

Оценка кадровых ресурсов фирмы. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий.

На этом этапе работа должна вестись в трех направлениях:

– оценка, анализ состояния наличных ресурсов (их количество, текучесть, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность их загрузки и так далее);

– оценка внешних источников. К ним относятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся;

– оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).

**4 этап.** Разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

Как только требования к персоналу определились, должны разрабатываться планы действия для достижения желаемых результатов. Если уменьшение в трудовом составе необходимо, планы должны составляться так, чтобы реализовать необходимые корректировки. Если время не имеет значения, процесс естественного изнашивания персонала может использоваться, чтобы уменьшать трудовые издержки организации. Однако если данный способ не применяется, то число персонала может сокращаться или при уменьшении общего числа служащих, или при создании других корректировок, которые не приводят к отставке служащих.

Четыре базисных пути, как сократить общее число служащих:

- сокращение производства;
- истечение срока работы;
- побуждение к раннему уходу в отставку;
- побуждение к добровольному уходу с должности.

Наиболее эффективным инструментом осуществления кадрового планирования является маркетинг персонала.

**Маркетинг персонала** - это вид управленческой деятельности, направленный на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами.

**Направления маркетинга персонала:**

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы);
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале.

**Разработка требований** к персоналу заключается в формировании представлений о качественных характеристиках персонала (способностях, мотивациях, квалификации) и осуществляется на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам.

Качественную и количественную потребность в персонале рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

**Качественная потребность** (по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований) рассчитывается на основе:

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных и рабочих инструкциях, описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей и рабочих мест;



– документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Пути покрытия потребности в персонале:

**Активные:**

- учебные заведения при помощи заключения двустороннего соглашения с самим заведением и участниками обучения;
- представление заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости;
- услуги консультантов по персоналу и специализированных посреднических фирм по найму персонала;
- через своих сотрудников (из их семейного круга; в других организациях; в учебных заведениях);
- заключение лизинговых соглашений с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

**Пассивные:**

- сообщение о вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специализированных изданиях;
- рекламной кампании местного характера.

**Вопросы для самоконтроля**

- 1 Планирование персонала: цели, задачи и виды.
- 2 Этапы планирования.
- 3 Выбор метода планирования и прогнозирования.
- 4 Определение основных факторов, влияющих на потребности в персонале.
- 5 Выявление источников пополнения персонала.
- 6 Методы определения общей потребности в персонале.
- 7 Планирование квалификационного состава персонала.
- 8 Разработка комплекса требований к кандидатам на должность.
- 9 Планирование использования, сохранения, развития, высвобождения персонала.

**Литература:** [12, с.32-44], [14 с.54-78].

**Тема 8 Управление наймом персонала**

Обучающийся должен:

знать:

- факторы, влияющие на процесс найма персонала;
- этапы процедуры приема персонала на работу;
- основные методы подбора кандидатов;
- отбор персонала;
- профессиональные испытания как метод отбора кандидатов;

- интервьюирование при приеме на работу.

### **Содержание учебного материала**

Основные подходы к формированию персонала. Профессиограммы и персонограммы. Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Кадровая технология приема на работу. Основные этапы процедуры приема персонала на работу: подбор претендентов, отбор кандидатов, наем персонала. Определение источников подбора работников. Лизинг персонала. Эффективность методов подбора. Отбор персонала. Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Интервьюирование при приеме на работу. Выбор кандидата. Принятие решения о найме.

### **Методические указания**

В настоящее время прием на работу рассматривается как спрос и предложение рабочей силы, при этом не только человек должен соответствовать должности, но и должность должна соответствовать человеку.

Методология оптимального соотношения работников и рабочих мест называется **профессиональным клирингом**.

Идея профессионального клиринга заключается в том, чтобы, с одной стороны, каждый человек из множества профессий выбрал ту, которая для него более подходит, а из множества рабочих мест – то место, которое отвечает его способностям, знаниям, навыкам и желаниям; а с другой стороны, предприятие получило работников, наиболее достойных и подходящих занимать существующие должности. При таком подходе в равной степени удовлетворяются интересы обеих сторон.

Для **практической реализации** идеи профессионального клиринга необходимо располагать **профессиограммами** профессий и рабочих мест, а также объективными методами оценки профессиональных и личных качеств человека для составления его профессиональной **персонограммы**.

**Персонограмма** – это ранговый список профессионально-значимых и личностных качеств конкретного человека.

Профессиограмма – это ранговый список профессионально-значимых и личностных качеств сотрудника, необходимых для его эффективной работы (в данной должности).

Она позволяет наиболее эффективно выполнять профессиональные требования, создавать условия для развития личности сотрудника и получать продукт, необходимый для общества.

Важной составляющей профессиограммы является **психограмма** – характеристика мотивационной, волевой и эмоциональной сфер специалиста. Это психологический портрет профессии.

Профессиограммы могут преследовать разные цели, на этой основе выделяют следующие типы:

- 1 Информационные – первичное информирование оптантов о профессии.

2 Диагностические – составляют в случаях выяснения причин низкой производительности труда, травматизма, текучести кадров. Здесь подробно прописываются факторы производственной среды, которые оказывают влияние на человека, требования профессии к личностным и психофизиологическим качествам, проводится диагностика причин низкой производительности.

3 Методическое профессиографирование позволяет подобрать или разработать методы исследования профессиональных компетенций и состояния субъекта труда. Здесь прописывается содержание деятельности, а также виды ошибок на рабочем месте, санитарно-гигиеническая среда, условия мотивации.

4 Прогностическое профессиографирование применяется для выдачи рекомендаций по совершенствованию профессиональной деятельности и проектирования профессионального роста. В профессиограмму обязательно входит история и перспективы развития профессии, характеристика профессионального поля, профессиональная мобильность работника.

**Профессиональный стандарт** – многофункциональный нормативный документ, определяющий в рамках конкретной области профессиональной деятельности требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям работников по различным квалификационным уровням.

**Компетенции** – круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен, круг чьих-нибудь полномочий, прав.

**Модель компетенций управленческого персонала** - это набор взаимосвязанных знаний, умений, навыков и ценностей, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании.

#### **Типы компетенций.**

1 Корпоративные компетенции:

- корпоративные требования ко всем сотрудникам компании;
- потенциал сотрудника к карьерному росту в данной компании;
- личностные установки и мотивация сотрудника.

2 Управленческие компетенции:

- готовность сотрудника исполнять управленческие функции;
- управленческие навыки и умения, необходимые для успешного руководителя.

3 Функциональные (профессиональные) компетенции:

- готовность сотрудника эффективно работать в данной функции;
- описывают навыки и умения, необходимые для эффективной работы в данной функции.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью имеющегося персонала определяются вакантные рабочие места.

**Набор персонала** - действия организации по привлечению на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям вакантного рабочего места, а также это формирование резерва для отбора персонала.

Набор кандидатов может осуществляться из внутренних и внешних источников.

К **внутренним источникам** относят людей, уже работающих в организации. Методами набора в данном случае выступают внутренний конкурс, объявляемый на занятие вакантной должности среди работников предприятия, и ротация.

**Внешние источники:** службы занятости, частные агентства по найму, люди, самостоятельно зашедшие в поисках работы, подбор с помощью сотрудников, средства массовой информации, учебные заведения, интернет.

Достаточно широко в настоящее время применяется наем на выполнение работ **без пополнения штатного состава организации:**

- привлечение сотрудников специализированных компаний для выполнения требуемой организации работы на неопределенное количество времени;
- сверхурочную работу;
- совмещение профессий;
- временный наем;
- привлечение специальных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

### **Лизинг персонала**

Лизинг персонала рассматривается как форма временного или срочного привлечения персонала со стороны.

К лизинговым отношениям в сфере управления персоналом **прибегают в следующих случаях:**

1 Организации часто сталкиваются с проблемой привлечения высококвалифицированных специалистов. Если потребность в них не носит постоянный характер, а сфера деятельности находится в рамках бухгалтерского учета, аудита, юриспруденции и других областей знаний, где существуют специализированные компании, предоставляющие такие услуги, то, прибегают к помощи этих компаний. Лизинг возник из-за потребности организаций в разноплановых специалистах на разные сроки.

2 Временное привлечение сотрудников необходимо также в случае наступления отпускного периода при условии, что в силу определенных обстоятельств некоторых специалистов в компании никто из штатных сотрудников заменить не может.

3 Желание компании минимизировать свои налоговые потери при исчислении так называемого фонда оплаты труда и упростить процедуру взаимоотношений между компанией и привлеченными специалистами.

4 Иностранные компании, желающие быстро открыть представительство и начать деятельность в Российской Федерации также прибегают к кадровому лизингу, однако берут в лизинг весь необходимый штат сотрудников. Такими лизинговыми услугами могут воспользоваться и отечественные предприниматели, создавая региональные филиалы.

**Существует два вида услуг в области кадрового лизинга:**

- предоставление во временное пользование отдельных специалистов;
- формирование штата организации.

По аналогии с физическим капиталом, первую услугу можно сравнить с оперативной арендой, так как оперативный лизинг сотрудников, как правило, но-

сит краткосрочный характер. При использовании второго вида лизинга наблюдается перевод арендованных сотрудников в собственный штат организации, хотя это не всегда целесообразно.

**Аренда специалистов** - это основная статья дохода зарубежных компаний, специализирующихся на трудоустройстве. При этом охвачены практически все категории персонала, за исключением, высшего управленческого звена и некоторых других категорий.

В России наиболее вероятен лизинг следующих категорий персонала:

- офисный персонал;
- персонал департамента продаж;
- технический персонал;
- рабочие.

**Аутстаффинг** (от англ. outstaffing; out-вне, наружу; staff-штат; буквальный перевод - внештатный) - 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.

Цель: свести к минимуму хлопоты по содержанию персонала и минимизация работы с ним.

**Главное преимущество** – сокращение прямых затрат, влияющих на себестоимость производимого продукта. Часто компании используют аутстаффинг не для снижения издержек, а для формального повышения привлекательности компании.

Российское законодательство никак не регулирует аутстаффинг. Обычно компании-провайдеры направляют сотрудников клиенту в служебную командировку.

**Аутсорсинг** (от англ. outsourcing - использование чужих ресурсов) - компания заключает контракт с фирмой, которая отныне несет ответственность за определенную функцию.

За пределы компании выводится не конкретный персонал, а определенная функция. В этом случае клиент покупает услугу, а не труд конкретных работников. Обычно на аутсорсинг переводят обслуживающие, непрофильные для компании функции.

### **Понятие, стадии, методы отбора персонала**

**Отбор персонала** - процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту.

#### **Все методы отбора условно можно разделить на две группы:**

- пассивные методы включают изучение личного дела (получение необходимых сведений, характеристик, справок), анкетирование;
  - активные методы включают собеседование, наблюдение, тестирование.
- Исходными данными для них являются пассивные методы.

#### **Процесс отбора выступает в виде совокупности следующих этапов.**

1 Сбор предварительной информации от кандидатов включает предварительное собеседование, заполнение стандартной формы «Сведения о кандидате», прием резюме от кандидатов.

2 Проверка информации, полученной от кандидатов, включает получение информации с прежних мест работы или учебы, проверку рекомендаций и сведений, приведенных в резюме, стандартной форме.

3 Оценка кандидатов подразумевает применение личностных опросников, тестов, групповых методов отбора, решение проблемных ситуаций.

4 Проверка информации о состоянии здоровья (включая запросы в различные медицинские учреждения).

5 Серия последовательных интервью.

6 Окончательное решение о зачислении на работу.

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Процесс принятия решения по отбору персонала:

**1 Предварительная отборочная беседа.** Предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

**2 Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.** Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

**3 Беседа по найму.** В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Претендента знакомят с профессиограммой.

**Разделы профессиограммы:**

- **профессия** - общие сведения о профессии, изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии;
- **процесс труда** - характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза;
- **санитарно-гигиенические условия труда** - работа в помещении или на воздухе; освещение, температура, режим труда и отдыха; возможность производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации;
- **психофизиологические требования профессии к работнику** - требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам;
- **профессиональные знания и навыки** - перечень необходимых знаний, умений и навыков;
- **требования к подготовке и повышению квалификации кадров** - формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста.

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

#### **4 Тестирование.**

**5 Проверка рекомендаций и послужного списка.** При подаче заявления о приеме на работу можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

**6 Медицинский осмотр.** Причины для такого требования следующие: в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

**7 Принятие предложения о приеме.** Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового договора.

#### **Тестирование, интервьюирование при отборе и приеме на работу**

Анализ анкет, автобиографий и резюме считается достаточно надежным источником информации о кандидате, однако, поскольку он ориентирован преимущественно на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные **тесты**, которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

**При найме** выделяют три основные ситуации, в которых применяется психологическое тестирование:

- имеется несколько вакансий, но только один претендент, который должен занять ту должность, которая ему больше всего подходит;
- количество вакантных мест и число претендентов одинаковы, поэтому необходимо добиться оптимального распределения;

– свободна только одна вакансия, на которую претендуют несколько человек, необходимо выявить наиболее подходящего.

**Тесты** могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий, а также искусственно имитировать обстановку, близкую к реальной, в которой испытуемый должен действовать тем или иным образом, и проч.

Тесты наиболее эффективны для отбора специалистов неуправленческих профессий.

**Собеседование** является наиболее универсальным способом оценки персонала.

Собеседования могут происходить:

- один на один или сразу с группой претендентов;
- претендента или группу могут интервьюировать одновременно несколько человек (линейный руководитель, прошедший специальное обучение по отбору претендентов и методам собеседований; психолог, который теперь есть в штате любой средней, а тем более крупной фирмы; менеджер по персоналу; представитель коллектива).

**Групповое интервью** дает более объективную и справедливую оценку кандидатов, хотя и создает психологически сложные ситуации.

**Беседа с глазу на глаз** психологически более комфортна, раскованна, так как здесь лучше контролируется ситуация, ее легче организовать, но результаты могут оказаться субъективными, а оценка ошибочной.

Считается, что в ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующие основные вопросы:

1 Какие личные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения той или иной работы (модель рабочего места).

2 С помощью каких вопросов, задаваемых всем без исключения кандидатам, можно извлечь необходимую информацию и сузить до предела круг последних.

3 Кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров - один человек или несколько - и в какой форме проводить собеседование.

После того как необходимая информация собрана, **кандидату нужно дать возможность** сказать то, что, по его мнению, не было досказано, раскрыть что-то более подробно, задать вопросы о работе.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Основные подходы к формированию персонала.
- 2 Профессиограммы и персонограммы.
- 3 Кадровая технология приема на работу.
- 4 Основные этапы процедуры приема персонала на работу: подбор претендентов, отбор кандидатов, наем персонала.
- 5 Определение источников подбора работников.
- 6 Лизинг персонала.
- 7 Критерии, формы и методы предварительного отбора кандидатов. Анализ формальных данных.



- 8 Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов.
- 9 Интервьюирование при приеме на работу.
- 10 Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное.

**Литература:** [4, с. 65-78], [8, с. 82-113].

## **Тема 9 Адаптация персонала**

Обучающийся должен:  
знать:

- понятие, задачи и виды адаптации;
- стадии трудовой адаптации;
- управление трудовой адаптацией;
- формы адаптации.

### **Содержание учебного материала**

Адаптация: понятие, задачи и виды. Первичная и вторичная адаптация. Стадии трудовой адаптации. Управление трудовой адаптацией. Технологический процесс адаптации работников. Формы адаптации. Разработка адаптационных программ. Общие и специализированные программы адаптации. Особенности адаптации молодых работников.

### **Методические указания**

**Адаптация персонала** - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

**Адаптация работника** – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

#### **Виды адаптации**

1 Профессиональная адаптация проходит два этапа: формирование положительного отношения к определенному виду трудовой деятельности; овладение профессиональными навыками и умениями, приобретение знаний, позволяющих быстро ориентироваться в различных трудовых ситуациях.

2 Психофизиологическая адаптация. Это приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. К этим условиям можно отнести: физические и психологические нагрузки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия.

3 Социально-психологическая адаптация к коллективу организации. Данная адаптация начинается с момента включения работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни. На основе этого сотрудник получает информацию об отношениях в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.

4 Организационная адаптация. Сотрудник знакомится с особенностями механизма управления, местом своего подразделения и должности в организационной структуре предприятия.

5 Экономическая адаптация. Объектом экономической адаптации являются уровень заработной платы и своевременность ее выплаты.

**Выделяют два способа адаптации:**

1 Первичная адаптация- это приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности. В этот период полученные теоретические знания реализуются в практической деятельности.

2 Вторичная адаптация – это приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

**Стадии адаптационного процесса**

1 **Стадия ознакомления.** Новый специалист знакомится с целями и задачами организации, корпоративными правилами, историей, структурой, трудовым распорядком, традициями, политиками в области управления персоналом, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации.

Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным.

Инструменты, применяемые на первом этапе - вводные тренинги и инструктажи, корпоративная документация.

**Испытательный срок** – это основной период адаптации нового сотрудника организации. Он мобилизует работника на достижение установленных параметров его работы в предельно сжатые сроки.

**Цель испытания** - проверка соответствия работника поручаемой работе.

**Испытательный срок не может быть установлен** для следующих категорий сотрудников:

- лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- беременных женщин;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- в иных случаях, предусмотренных Трудовым кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором.

**Срок испытания** не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руково-

дителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом. Для сезонных работников, наоборот, срок испытания не может превышать двух недель (ст. 294 ТК).

Установленные законодательно предельные сроки испытания не могут быть произвольно увеличены работодателем даже по соглашению сторон. В последнем случае такого рода соглашение будет признано недействительным.

**В испытательный срок не засчитывается период:**

- временной нетрудоспособности;
- нахождения в краткосрочном отпуске без сохранения денежного содержания;
- нахождения в отпуске в связи с обучением;
- другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительным причинам.

Следовательно, определяя срок испытания, необходимо исходить из реально отработанного сотрудником времени и не учитывать дни, в которые он отсутствовал на работе по уважительным причинам.

**По окончании испытательного срока** сотруднику сообщается о результатах испытания. Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях (п. 3 ст. 71 ТК РФ).

**При неудовлетворительном результате** испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание.

В случае, если работник отказывается в получении уведомления и его подписания, можно поступить следующим образом. Первым делом, в присутствии нескольких работников, которые своими подписями подтвердят факт вручения уведомления работнику и его отказ, составляется акт об отказе работника получить уведомление. После чего направляется экземпляр уведомления по домашнему адресу работника заказным письмом с уведомлением о вручении.

**К типичным ошибкам при установлении испытательного срока относятся:**

- установление испытательного срока молодым специалистам, поступающим на работу после окончания профессионального учебного заведения;
- при прохождении испытательного срока не ведется оценка деятельности работника, в результате чего впоследствии сложно доказать факт того, что работник не выдержал испытание;
- основанием для прекращения трудового договора явились претензии работодателя, не относящиеся к трудовой деятельности, профессиональным и деловым качествам работника.

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой

договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

**Предварительная стажировка** предполагает проверку не только фактических качеств претендента, но и дополнительных требований, касающихся будущей трудовой деятельности. Чаще всего необходимость в стажировке возникает у сотрудников, допустивших длительный перерыв в профессиональной деятельности. По окончании стажировки проводится плановая аттестация, по результатам которой и принимается решение о зачислении сотрудника в штат.

**2 Стадия приспособления.** Период адаптации специалиста на новом рабочем месте может занимать от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. Этап включает ознакомление с функциями и целями подразделения, целями и задачами самого сотрудника, процедурами и правилами, а также установление отношений с коллегами.

Инструментами данного этапа являются: положение о подразделении, должностная инструкция сотрудника, составленный план работы нового сотрудника на первые три месяца, утвержденные регламенты и правила.

**3 Стадия ассимиляции,** то есть стадия полного приспособления. Молодой специалист полностью справляется со своими должностными обязанностями, становится полноценным членом коллектива.

Об адаптации работника можно судить по следующим признакам:

- умение ориентироваться в среде в результате освоения новых условий труда;
- высокая степень удовлетворенности трудом и коллективом;
- повышение квалификации, разряда, заработной платы.

Смена этапов вызывает трудности, называемые «**адаптационные кризисы**», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

В работе по адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу.

Программа адаптации делится на общую и специализированную.

**Общая программа** касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы.

**1** Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы организации; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, взаимосвязи между подразделениями; информация о высшем руководстве; внутренние отношения.

**2** Оплата труда.

**3** Дополнительные льготы: виды страхования; пособия по временной нетрудоспособности; выходные пособия; пособия по болезни работника и членов семьи, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4 Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; места оказания первой медицинской помощи.

5 Отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; постановления профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6 Служба быта: питание; комната отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится другая, более **специализированная программа**. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Эта программа охватывает следующие **вопросы**:

1 Функции подразделения: цели и приоритеты; организация и структура; взаимоотношения с другими подразделениями.

2 Права, обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими работами в подразделении и в организации в целом; длительность рабочего дня и его распорядок; требования к качеству выполняемой работы.

3 Правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4 Осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги; входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.

5 Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу адаптации можно использовать как для первоначальной, так и для вторичной адаптации.

**Адаптация молодых работников**, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе. Поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение.

Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники **старшего возраста**. Они также нуждаются в обучении, им трудно вписаться и в новый коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

**Методы адаптации персонала**

1 Инструктаж – это разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором.

2 Ученичество и наставничество (коачинг) являются традиционными методами профессионального обучения. Этот метод распространен там, где прак-

тический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов, - медицине, управлении.

3 Обучение на рабочем месте отличается непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

4 Лекция, беседа является средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты.

5 Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

6 Деловые игры – это метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности. Преимущество деловых игр состоит в том, что, они дают возможность продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Адаптация: понятие, задачи и виды.
- 2 Стадии трудовой адаптации.
- 3 Управление трудовой адаптацией.
- 4 Технологический процесс адаптации работников.
- 5 Формы адаптации.
- 6 Общие и специализированные программы адаптации.
- 7 Особенности адаптации молодых работников.

**Литература:** [5, с. 78-112], [6, с. 73-97].

#### **Тема 10 Оценка персонала**

Обучающийся должен:  
знать:

- методы оценки персонала;
- цели, задачи и принципы аттестации;
- основные этапы аттестации.

#### **Содержание учебного материала**

Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников. Методы оценки персонала. Основные требования, предъявляемые к оценочной технологии. Аттестация: цели, задачи и принципы. Основные параметры при проведении аттестации и критерии их оценки. Основные этапы аттестации. Подведение итогов аттестации. Анализ данных, полученных в ходе аттестации, проведение собеседований по результатам аттестации.

## **Методические указания**

**Под оценкой персонала** понимается процесс установления соответствия качественных и количественных характеристик персонала к требованиям должности или рабочего места.

**Субъект оценки** - то лицо, которое оценивает.

Оценщиками могут выступать:

- непосредственный руководитель;
- работники службы управления персоналом;
- коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемым;
- подчиненные оцениваемого;
- независимые эксперты, специалисты оценочных центров;
- самооценка. Такая оценка используется с целью развития у работника навыка самоанализа.

**Объект оценки** – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

**Предметом оценки** результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

**Оценка результатов труда** - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы.

**Оценка труда рабочих и рабочих-сдельщиков** определяется путем сравнения количественных и качественных результатов труда с запланированным заданием.

**Оценка результатов труда руководителей и специалистов** значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. Результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах.

### **Критерии, используемые при оценке персонала**

1 Профессиональные критерии - характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда.

2 Деловые критерии - организованность, ответственность, инициативность, предприимчивость.

3 Морально-психологические критерии - способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость.

4 Интегральные критерии – это характеристики, которые образуются на основе совокупности качеств человека и говорят о его авторитете, состоянии здоровья, развитости мышления и речи.

## **Методы оценки персонала**

**Экспертный метод.** Экспертная оценка направлена на определение актуального уровня деятельности и прошлых заслуг, но не дает информации для прогноза эффективности будущей работы человека, его потенциальных возможностей.

**Оценка, основанная на письменных характеристиках.** Письменная характеристика на работника готовится его непосредственным руководителем. Это делается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения.

**Метод записи.** В течение периода, за который оценивается деятельность работника, ведутся записи, которые затем представляются при аттестации (содержание работы, время, затраченное на выполнение задания, помехи в реализации).

**Метод управления по целям.** Основан на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год).

Плюсами применения данного метода является то, что подчиненный совместно с руководителем определяет сферу деятельности, устанавливает сроки исполнения запланированных процедур, что значительно повышает его мотивацию и ответственность за исполнение.

**Методы ранжирования.** Дают возможность производить сравнение работников друг с другом. Они просты в использовании, позволяют легко разделить работников на исполнительных и не исполнительных.

**Метод суммируемых оценок,** заключающийся в определении экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты (сюда относится метод оценки «360 градусов»).

**Система заданной группировки работников,** предусматривающая выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на несколько групп (как правило, на 4: отличный, хороший, удовлетворительный и плохой работник) и последующую замену плохих работников хорошими или отличными.

**Метод заданной балльной оценки** (метод присвоения очков), заключающийся в присвоении заранее обусловленного количества баллов (очков) за каждое достижение работника с последующим определением его общего уровня в виде суммы баллов.

**Системы свободного и вынужденного выбора** оценочных характеристик по готовым формам, сущность которых сводится к сравнению реальных качеств работника с заранее подготовленными характеристиками.

В российской практике сложились три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала:

**Аттестация государственного служащего** - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должно-



сти государственной службы, а также с целью решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

**Аттестация научных и научно-педагогических работников** — процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания - присваиваются лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения в определенной отрасли науки..

**Аттестация персонала организаций** - процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда, его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

**Целью проведения** аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование.

**Цели аттестации персонала классифицируются:**

1 Административные:

- повышение - заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху;
- перевод - приобретение работником нового опыта;
- понижение - если руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом;
- прекращение трудового договора - сокращение штатов;

2 Информационные - информирование работников об относительном уровне их квалификации, качества и результатов труда, качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности;

3 Мотивационные. Использование экономических стимулов и социальных гарантий.

**Виды аттестации служащих** (руководителей, специалистов и других служащих):

1 Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

2 Аттестация по истечении испытательного срока проводится с целью выработки рекомендаций по использованию работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3 Аттестация при продвижении по службе должна выявить потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4 Аттестация при переводе в другое структурное подразделение проводится в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанно-

стей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

### **Аттестация проходит в четыре этапа:**

1 На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в комиссию за две недели до начала аттестации.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых - непосредственные руководители аттестуемых.

2 На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

3 Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии. Приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители. Рассматриваются все материалы, представленные на аттестацию; заслушиваются аттестуемые и их руководители; обсуждаются материалы аттестации, формируются заключения и рекомендации по аттестации работников.

**Аттестационная комиссия** с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием **дает одну из оценок:** соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до аттестации.

**Результаты аттестации** заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. На этапе принятия решений по результатам аттестации формулируется заключение.

**Особое внимание обращается** на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональную пригодность сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению за-

рабочей платы, переводу на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Понятие «оценка персонала».
- 2 Методы оценки персонала.
- 3 Аттестация: цели, задачи и принципы.
- 4 Основные параметры при проведении аттестации и критерии их оценки.
- 5 Основные этапы аттестации.
- 6 Подведение итогов аттестации.
- 7 Анализ данных, полученных в ходе аттестации.

**Литература:** [5, с. 112-122], [6, с. 97-130].

## **Тема 11 Профессиональное развитие персонала**

Обучающийся должен:  
знать:

- цель и задачи развития персонала;
- виды профессионального обучения;
- процедуру управления развитием персонала.

### **Содержание учебного материала**

Цели и задачи развития персонала. Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения. Процедура управления развитием персонала. Анализ потребности в обучении. Разработка учебных программ и организация обучения. Современные технологии, формы и методы профессионального обучения. Оценка эффективности обучения персонала.

### **Методические указания**

Важнейшим средством профессионального развития персонала является **профессиональное обучение** – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

**Цель развития персонала** – обеспечение организации хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии со стратегией ее развития.

**Профессиональное развитие** - это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Профессиональным обучением охватываются либо вновь принятые сотрудники для ускорения процесса их адаптации, либо работающие, у которых должны

появятся новые обязанности; в этом случае речь идет о повышении квалификации кадров.

**Повышение квалификации** – это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний, навыков.

**Формы** повышения квалификации:

1 Внутренняя (в рамках организации) и внешняя (в учебных заведениях, специальных центрах). Внутренняя может осуществляться на рабочем месте и вне его. Она лучше учитывает потребности организации, стимулирует персонал, формирует его дух, требует небольших расходов, легче контролируется, но при малом числе сотрудников требует больших затрат.

2 Организованная и неорганизованная (самообразование). В последнем случае может создаваться так называемая группа саморазвития, когда люди объединяются для совместного анализа проблем, рассмотрения возможных способов самосовершенствования, личного развития, взаимной поддержки.

3 Профессиональная или проблемно ориентированная (по потребности), направленная на отработку необходимого организации поведения.

4 Основанная на стандартных или специальных (общих и конкретных) программах.

5 Предназначенная для целевых групп (руководителей и специалистов) или для всего персонала.

**Переподготовка** – это приобретение базовых знаний, свойственных другой специальности, профессии, а также развитие навыков их применения в профессиональной деятельности. Переподготовка необходима в случаях изменения структуры производства или изменения трудоспособности работника.

**Повышение профессионального мастерства** рассматривается российским трудовым законодательством в качестве прямой служебной обязанности всех руководящих работников и специалистов.

В идеале **модель профессиональной подготовки руководителя** включает три этапа:

– базовую учебу перед занятием первичной должности в течение 1-2 лет в специальном учебном заведении (дополнительное образование, как правило, в области экономики, права или менеджмента), завершаемую стажировкой и работой в должности;

– краткосрочную учебу перед занятием каждой новой должности, дополняющую и углубляющую базовую (включает обучение в учебном заведении и стажировку в общей сложности в течение 3-6 месяцев);

– повышение квалификации сроком до 2 месяцев.

Теоретическое обучение в специальных центрах состоит в прослушивании лекций-бесед, участии в дискуссиях и консультациях.

**Обучение** – это развитие общего интеллекта у человека.

**Подготовка** - это приобретение знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе. Подготовка требуется, когда сотруднику не хватает навыков и умений для выполняемой работы; работник приходит в организацию; в органи-

зации происходят серьезные изменения; работника переводят на новую должность.

**Программа обучения персонала** включает три направления:

1 Необходимое обучение - минимум информации, которая требуется сотруднику, чтобы сохранить свое рабочее место.

2 Сфокусированное обучение направлено на развитие творческих способностей у контингента, с которым организация связывает свое будущее.

3 Программа развития – по ней занимаются все желающие развить свои способности.

**Виды обучения:**

1 Обучение на рабочем месте. Специфика этих методов основана на том, что обучение построено и проводится для каждой конкретной организации с учетом ее особенностей. Отличается практической направленностью и содержит возможности для закрепления полученных знаний.

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

3 Инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте, может проводиться сотрудником, выполняющим эти функции, или специальным инструктором.

4 Наставничество (коучинг) – наставник-консультант следит за развитием сотрудника, обсуждает проблемы и дает советы и подсказки. Данный метод требует определенного склада характера от наставника и занимает много времени.

5 Ротация – сотрудник временно (от нескольких недель до нескольких месяцев) перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

6 Делегирование – передача сотруднику руководителем четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. Использование работника в качестве ассистента. Метод «наблюдай и делай».

7 Лекции являются средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты.

8 Деловые игры – метод, наиболее приближенный к профессиональной деятельности. Преимущество деловых игр состоит в том, что, они дают возможность продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

9 Конференций и семинары – более активный, чем предыдущий за счет возможности участия в дискуссиях и обсуждениях.

10 Метод кейсов – участники объединяются в группы и знакомятся с ситуацией, которая должна быть реалистична и содержать сюжет, после изучения фактов происходит обсуждение в группах и выработка группового решения, а также его анализ и оценка.

11 Интерактивное обучение – освоение учениками опыта, основанного на взаимодействии. Преподаватель не дает готовых знаний, а побуждает ученика к поиску.

12 Дистанционное обучение-обучение может проводиться посредством Интернет, рассылки учебных материалов, написанных контрольных..

Достаточно молодое явление в практике российских предприятий – **коучинг**.

«**Коуч**» в переводе с английского означает «тренер», «инструктор». Этот термин объединяет два разных направления. Считается, что коуч помогает понять, в чем человек неэффективен, и вместе с ним находит возможности развития.

Система **внутреннего коучинга** строится по принципу пирамиды. Каждый сотрудник имеет своего наставника (он же коуч) из числа вышестоящих менеджеров. И этот же человек в свою очередь выступает в роли коуча для одного или нескольких нижестоящих сотрудников. Исключением являются только низшие позиции, то есть сотрудники, образующие основание управленческой пирамиды.

Коуч обычно «опекает» трех-четыре человек, но эти отношения не являются заданными раз и навсегда – если они не сложились, наставника можно и заменить, причем по инициативе любой из сторон.

Наставник должен задать сотруднику правильное направление, помочь ему с принятием решений, подсказать, на что следовало бы обратить внимание.

В конце года наставник встречается с подопечным, и они вместе обсуждают результаты его работы за год. Потом проходят так называемые круглые столы, где собираются руководители подразделения и оценивают каждого сотрудника. Рекомендации о продвижении по службе и повышении зарплаты обычно дают по итогам таких заседаний.

**Стажировка** руководителей и кадрового резерва предприятия может быть вертикальной или горизонтальной. **Вертикальная стажировка** предполагает работу в должности непосредственного руководителя либо на той должности, на которую в будущем планируется резервист. **Горизонтальная стажировка** предполагает работу в смежном подразделении в должности того же ранга, что позволяет видеть деятельность предприятия в целом, выстраивать эффективные горизонтальные отношения. Она осуществляется в форме ассистирования, дублирования, объединенного руководства, ученичества (для менеджеров) и дает некоторый предварительный опыт.

### **Программа обучения**

Любая программа обучения в идеале включает четыре этапа:

1 Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения.

2 Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.

3 Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.

4 Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

По продолжительности программ обучение бывает:

- краткосрочным (тренинги и семинары продолжительностью не более одного месяца (или 30 часов));
- среднесрочным (программа обучения продолжительностью от 30 до 72 часов);
- долгосрочным (курс длительностью более 72 часов). К такому обучению относятся курсы повышения квалификации и профессиональной подготовки, курсы, рассчитанные более чем на год.

Оценка эффективности обучения может быть проведена со следующими целями:

1 Получение информации о поведении сотрудников после обучения: настрой на работу, проявление инициативы; ответственность.

2 Глубина усвоенных сотрудником знаний, для того чтобы иметь в дальнейшем возможность поручить новое ответственное задание.

3 Анализ эффекта от вложенных средств в обучение (анализ изменений поведения сотрудника на рабочем месте).

4 Экономический результат, который получила компания, проведя серию тренингов или семинаров.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Цели и задачи развития персонала.
- 2 Роль профессионального потенциала в развитии организации.
- 3 Виды профессионального обучения.
- 4 Процедура управления развитием персонала.
- 5 Анализ потребности в обучении.
- 6 Современные технологии, формы и методы профессионального обучения.
- 7 Оценка эффективности обучения персонала.

**Литература:** [11, с.115-135], [12, с. 128-144].

## **Тема 12 Управление деловой карьерой**

Обучающийся должен:

знать:

- понятие и концепция развития карьеры;
- этапы карьеры персонала;
- формирование кадрового резерва.

### **Содержание учебного материала**

Карьера: понятие и концепция развития. Структура карьеры сотрудника. Этапы карьеры. Виды и типовые модели карьеры. Внутриорганизационная и

межорганизационная карьера. Основы планирования карьеры. Этапы профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации.

Кадровый резерв. Типология кадрового резерва. Порядок формирования резерва. Обязанности руководителя по работе с резервом.

### **Методические указания**

**Карьера** - это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, власти, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

**Деловая карьера** – это продвижение работника по ступеням служебной иерархии или последовательную смену занятий на протяжении его трудовой жизни.

**Классификация управленческих карьер осуществляется по четырем показателям:**

- 1 Скорость продвижения по уровням иерархии системы управления.
- 2 Последовательность занимаемых должностей (позиций).
- 3 Перспективная ориентация, подразумевающая три варианта: на вышестоящие должности (расширение влияния), на сохранение занимаемой позиции и на борьбу за ее удержание.
- 4 Личностный, цели которого - самореализация, личное обогащение, самоутверждение, власть, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе.

**Продвижение персонала** состоит из следующих процедур:

- 1 Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.
- 2 Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.
- 3 Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.
- 4 Увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

**Объективные условия**, влияющие на продвижение по службе:

- высшая точка карьеры - высший пост в конкретной организации;
- длина карьеры - количество позиций на пути от первой до высшей;
- показатель уровня позиции - отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, на иерархическом уровне нахождения индивидуума в данный момент;



– показатель потенциальной мобильности - отношение за определенный период времени числа вакансий на следующем уровне иерархии к числу лиц на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

### **Виды карьеры**

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

**Карьера межорганизационная** означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития, работая на различных должностях в разных организациях.

**Специализированная карьера** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

**Неспециализированная карьера** широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года.

**Карьера вертикальная** - подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

**Карьера горизонтальная** - вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.

**Властная карьера** связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

**Квалификационная карьера** предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

**Статусная карьера** - это увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы.

**Монетарная карьера** - это повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

**Скрытая карьера** возможна при хороших отношениях с начальством, или с людьми, имеющими влияние на начальство. Признаками скрытой карьеры являются доступ к закрытым корпоративным встречам, не всегда в официальной об-

становке, щекотливые поручения от начальства, более высокая заработная плата, чем у сотрудников. Такая карьера чревата высокой ответственностью.

**Планирование и контроль деловой карьеры** заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на кратко- и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

### **Стадии карьеры**

1 Предварительная стадия (посещение школы). Включает учебу в школе, среднее и высшее образование, длится до 25 лет.

2 Первоначальная стадия (переходы с одной работы на другую). Длится примерно от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность в установлении независимости.

3 Стадия стабильной работы (с сохранением одной и той же работы). Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается практический опыт, растет потребность в достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности.

4 Стадия сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. У работника проявляется интерес к другим источникам дохода (участие в прибылях, покупка акций, облигаций).

5 Стадия отставки (прекращение активной работы).

6 Стадия завершения длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность.

7 Пенсионная стадия карьеры. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, в виде хобби. Финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

**Управление карьерой** представляет собой научно обоснованное определение сроков занятия должностей с учетом пожеланий и возможностей работников. Это управление развитием персонала в нужном для организации направлении.

**Развитием карьеры** называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана.

Развитие карьеры создает преимущества для работника, так и для организации. Эти преимущества состоят в более глубокой удовлетворенности трудом, повышении конкурентоспособности на рынке, возможности планировать свой профессиональный рост для работника, и возможности планировать профессиональ-

ное развитие, сокращении текучести кадров и повышении производительности труда - для организации.

**Планирование карьеры** - это управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы.

В процессе планирования учитываются три стороны: работник - ответственный за собственную карьеру; руководитель - являющийся наставником сотрудника; отдел человеческих ресурсов - осуществляющий управление процессом развития карьеры сотрудника в организации.

**Специалист по планированию карьеры** - это специалист службы управления персоналом, составляющий графики должностных продвижений работников вплоть до пенсии. В график включаются: повышение заработной платы, повышение образовательного уровня, сохранение квалификации, переквалификация.

**Кадровый резерв** - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

#### **Типы резерва**

##### **По виду деятельности:**

1 Резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений. Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую карьеру.

2 Резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

##### **По времени назначения:**

1 Группа А - кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время.

2 Группа В - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

#### **Принципы формирования и источники кадрового резерва**

1 Принцип актуальности резерва - потребность в замещении должностей должна быть реальной.

2 Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва - требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

3 Принцип перспективности кандидата - ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры.

4 Динамичность карьеры - индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице.

**Источниками резерва кадров** на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

**Факторы**, которые необходимо учитывать при формировании списка в резерв:

- требования к должности, к рабочему месту, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста;
- перечень должностей, на которые работник может претендовать;
- предельные ограничения критериев подбора кандидатов на должность;
- результаты оценки требования и индивидуальных особенностей кандидата;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются **3 вида программ**:

- общая - состоит из теоретической подготовки; пополнения знаний по отдельным вопросам; заполнении пробелов в образовании кандидата; обучение по специальным дисциплинам;
- специальная - разделение резерва по специальностям и подготовка в теоретическом и практическом направлениях;
- индивидуальная - конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста; разрабатывается непосредственным начальником подразделений, утверждается руководством.

**В российской практике** выделяют два основных подхода к работе с кадровым резервом:

- 1 Планирование преемственности. Данный подход подразумевает, что должности, на которые готовятся резервисты, заранее определены.
- 2 Работа с группой высокопотенциальных сотрудников – выделяются наиболее талантливые сотрудники без привязки к конкретной должности.

**Основные цели работы** с кадровым резервом:

- обеспечение компании кадрами из внутренних источников (ведущие позиции быстро занимают подготовленные, успешные, хорошо владеющие информацией о компании и преданные ей сотрудники);
- мотивация сотрудников компании (грамотные и талантливые руководители и специалисты чётко видят свои перспективы в профессиональном развитии и карьерном росте).

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Карьера: понятие и концепция развития.
- 2 Структура карьеры сотрудника.
- 3 Этапы карьеры.
- 4 Виды и типовые модели карьеры.
- 5 Основы планирования карьеры. Показатели оценки эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала.
- 6 Кадровый резерв.
- 7 Обязанности руководителя по работе с резервом.

**Литература:** [11, с.68-84], [12, с. 88-100].

### **Тема 13 Мотивация трудовой деятельности персонала**

Обучающийся должен:

знать:

- мотивацию и стимулирование труда работников;
- первоначальные теории мотивации;
- содержательные теории мотивации;
- процессуальные теории мотивации.

### **Содержание учебного материала**

Мотивация и эффективность трудовой деятельности. Мотивация и стимулирование труда работников. Основные понятия: стимул, мотив, потребность, интерес, установка (ценность ориентации), структура мотивов трудового поведения. Первоначальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Мотивационная модель Л. Портера и Э. Лоулера. Диагностика мотивированности персонала. Разработка комплексной системы мотивации сотрудников в организации.

### **Методические указания**

**Мотивация персонала** определяется как побуждение работников к целенаправленной деятельности через воздействие внешних движущих сил (стимулов) на внутренние движущие силы (мотивы).

**Стимул** – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

**Стимулирование труда** предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

**Цель стимулирования** - побудить человека делать лучше (больше) то, что обусловлено трудовыми отношениями.

**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

### **Этапы мотивации как процесса:**

- 1 Возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.
- 2 Осуществляется поиск путей удовлетворения потребностей.
- 3 Определение целей действия, т. е. выяснение, что именно и какими средствами можно сделать, чтобы удовлетворить потребность.
- 4 Реализация действия, т. е. затрата усилия для осуществления действия, позволяющего удовлетворить потребность.
- 5 Получение вознаграждения за реализацию действий. Выполнив определенную работу, человек получает то, что поможет удовлетворить его потребность.
- 6 Удовлетворение потребности.

**Вознаграждение** - это то, что человек считает ценным для себя. Понятия ценности у людей разнятся, и оценка вознаграждения у них различна.

**Внутреннее вознаграждение** - удовлетворение, которое приносит сама работа: чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, дружба и общение, возникающие в процессе работы, создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

**Внешнее вознаграждение** дается организацией: зарплата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, свободное время, дополнительные выплаты и отпуска.

### **Теории мотивации.**

**Содержательные теории мотивации** основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать, выбирать тип поведения.

**Теория иерархии потребностей (А. Маслоу).** Человеческие потребности он классифицировал по возрастающей:

- физиологические - потребность в еде, пище, убежище и медицинской помощи;
- безопасность и защита - потребность в гарантии защиты от угроз окружающей среды;
- принадлежность - общественная и личная - потребность в дружбе, в стремлении стать членом сообщества, в общении и любви;
- утверждение - потребность в самоутверждении и независимости от других;
- самовыражение - потребность в самоактуализации, максимальном использовании своих сил, способностей, навыков и потенциала, стремление индивида максимально реализовать свои способности.

Физиологические потребности и потребности в безопасности и защите относятся к **первичным** потребностям, так как они являются важными для существования людей и носят универсальный характер — действенны для всех людей, при любых обстоятельствах и всегда.

Потребности принадлежности, утверждения и самовыражения относятся к **вторичным**, или социальным потребностям. Именно на удовлетворение этих потребностей в организации менеджер должен обращать внимание, прежде всего.

Согласно теории А. Маслоу **индивид сначала стремится** удовлетворить более насущные потребности (физиологические), прежде чем перейти к удовлетворению высших потребностей (самовыражение). Низшие уровни потребностей должны быть удовлетворены еще до того, как потребности высшего порядка, такие как самовыражение, начнут контролировать поведение индивида. А. Маслоу отмечал, что **удовлетворенная потребность** перестает быть стимулом.

Модель иерархии потребностей А. Маслоу предполагает, что удовлетворение определенных потребностей приводит к появлению качественно иных. Наиболее сильным мотивирующим фактором являются неудовлетворенные потребности: работники мотивированы целью, к которой они стремятся в данное время. Полностью удовлетворенная потребность не является сильным мотивирующим фактором.

**Теория потребностей существования, связи, роста (Теория ERG) Альдерфера.** Потребности человека могут быть объединены в отдельные группы:

1 Потребности существования включают в себя: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности.

2 Группа потребностей связи - это потребности принадлежности и причастности. Потребность связи отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных.

3 Потребности роста – это потребность самовыражения, признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей расположены иерархически, но движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

При этом в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

**Процесс движения вверх** по уровням потребностей называется процессом **удовлетворения** потребностей, а процесс движения вниз - процессом **фрустрации**, т.е. поражения, стремление удовлетворить потребность.

**Теория приобретенных потребностей (Д. Мак-Клелланд).** Данная теория связана с изучением и описанием влияния потребностей достижения, соучастия и потребности властвования.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь и что они могут сделать.

Люди с выраженной потребностью достижения склонны делать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как их воспринимают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Потребность властвовать. Данная потребность так же, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Их привлекает сама возможность командовать другими. Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей.

Данные потребности не исключают друг друга и не расположены иерархически.

**Теория двух факторов (Ф. Герцберг).** Потребности делятся на:

Мотивирующие факторы рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую обобщенно можно назвать группой потребностей в росте. К этой группе относятся такие потребности как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста. Являются сильным мотиватором.

Гигиенические факторы или факторы здоровья. К ним относятся заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, политика компании, отношения с коллегами и подчиненными. Для этих факторов не характерно сильное мотивирующее воздействие. Гигиенические факторы (условия работы) могут сделать работника несчастным, но не способны мотивировать его.

Таким образом, согласно теории Герцберга, для достижения в организации положительной мотивации персонала руководитель и администрация должны заботиться о благоприятном воздействии и тех, и других факторов, но главным образом, мотивирующих. Автор теории полагает, что люди, сильно мотивируемые самим характером работы, легче переносят неблагоприятные факторы здоровья и получают удовлетворение от своей работы.

**Процессуальные теории мотивации** учитывают не только потребности (внутренние побуждения), но и восприятия и ожидания человека (внешние побуждения), а также возможные последствия выбранного типа поведения.

**Теория ожидания (В. Врум).**



Под ожиданием понимается степень убежденности индивида в том, что его труд приведет к выполнению поставленной задачи. Теория включает три переменные:

1 Ожидания по поводу соотношения «затраты труда - результат» - воспринимаемая индивидом вероятность того, что определенный объем затраченных им трудовых усилий приведет к определенным результатам.

2 Ожидания по поводу соотношения «результаты – вознаграждения» - уверенность индивида в том, что определенная интенсивность труда способствует получению ожидаемого им вознаграждения.

3 Привлекательность вознаграждения (валентность) – степень относительного удовлетворения или неудовлетворения индивида от полученного вознаграждения.

Валентность как бы отражает приоритеты для человека тех или иных результатов. Если результат высоко ценится человеком, то он имеет положительную валентность, если же результат отрицается, он имеет для него отрицательную валентность.

Основываясь на этих трех моментах, последователь этой теории **Д. Аткинс** ввел ещё один параметр – достижение успеха (неуспеха) как результат трех предыдущих ожиданий по В. Вруму. Теория Д. Аткинса получила название **теории выбора риска**.

**Теория равенства или справедливости (Стейси Адамс)**. Человек сравнивает собственное усилие и получаемое вознаграждение с усилиями и вознаграждениями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если соблюдается равенство, человек испытывает чувство удовлетворенности, в противном случае у него возникает чувство неудовлетворенности.

**Модель Портера-Лоулера** включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Уровень затрачиваемых усилий зависит от:

- ценности вознаграждения;
- того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь:

- внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения;
- внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения.

Согласно теории Лаймана Портера и Эдварда Лоурела мотивация представляет собой функцию потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения.

Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов:

- затраченных усилий;
- способностей и характерных особенностей человека;
- осознания им своей роли в процессе труда.

**Теория X и Y (Д. Мак-Грегор).** Люди делятся на два типа: тип X тип Y. Люди типа X ленивы, их надо принуждать к труду, а руководить следует методами поощрения и наказания. Люди типа Y самостоятельны, способны к самомотивации и находят удовлетворение в самой работе, если создаются подходящие условия.

**Теория Z (партисипативного управления) (У. Оучи).** Человек, принимая участие в различной внутриорганизационной деятельности, получает удовлетворение и начинает работать лучше, более качественно, с большей отдачей.

**Система мотивации** - это определенное количество особым образом взаимосвязанных показателей, характеризующих полноту и эффективность выполнения персоналом ключевых параметров своей должности, а также вклад работника в общее достижение подразделения или всей компании в целом.

Суть системы мотивации в том, чтобы цели компании стали целями каждого из сотрудников.

Одна из целей, для достижения которой производится разработка системы мотивации персонала, – снижение расходов на оплату труда и переводение части фонда оплаты труда из величины постоянной в величину переменную, привязав ее к выполнению персоналом важных для организации показателей и функций.

**Основные принципы работы** эффективной системы мотивации в организации:

- 1 Открытость и понятность системы, ее прозрачность как на этапе представления плановых показателей, так и на этапе подведения итогов;
- 2 Соблюдение принципов справедливости: выполнение одинаковых функций с равнозначным качеством стоит одинаковой суммы денег;
- 3 Возможность проверки в любой момент плановых и фактически выполненных показателей любым сотрудником;
- 4 Какие-либо изменения принимаются гласно и имеют под собой основание (приказ, распоряжение, решение аттестационной комиссии, планы организации, а также иные).
- 5 Какие-либо изменения принимаются исключительно до момента их анонсирования и обратной силы не имеют.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Мотивация и эффективность трудовой деятельности.
- 2 Мотивация и стимулирование труда работников.
- 3 Первоначальные теории мотивации.
- 4 Содержательные теории мотивации.
- 5 Процессуальные теории мотивации.

6 Диагностика мотивированности персонала.

**Литература:** [11, с.85-98], [12, с. 101-120].

## **Тема 14 Технология увольнения персонала**

Обучающийся должен:

знать:

- понятие «увольнение» и его виды;
- причины и мотивы текучести;
- управление высвобождением персонала.

### **Содержание учебного материала**

Увольнение: понятие и виды. Роль и задачи менеджера по персоналу в работе с увольняющимися работниками. Причины и мотивы текучести. Управление текучестью персонала. Этапы управления текучестью. Зарубежный опыт работы с увольняющимися сотрудниками. Управление высвобождением персонала. Альтернативы сокращения. Работа с органами службы занятости. Процедура увольнения. Аутплейсмент.

### **Методические указания**

**Высвобождение персонала** представляет 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.

**Под высвобождением** персонала понимается комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации увольняемых сотрудников.

### **Система мероприятий по высвобождению персонала**

Первый этап - подготовительный. На данном этапе определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников.

Второй этап - информативный. Характеризуется комплексом мероприятий, направленных на уведомление работников о предстоящем увольнении. При этом уведомление может быть донесено до работника как в письменной форме, в виде приказов, распоряжений, так и индивидуально.

Третий- этап - консультационный. Характеризуется комплексом мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников. На данном этапе уволенным сотрудникам оказывается содействие в поиске нового места работы.

**Текучесть** является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров.

**Текучесть персонала** – естественный процесс движения кадров в любой организации, который имеет позитивные и негативные последствия.

К текучести относят как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины.

Выделяют «активную» текучесть - неудовлетворенностью рабочим местом (условиями труда, быта);

«пассивная» текучесть» - неудовлетворенность организацией работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин).

**Мотивы текучести** - непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями;
- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями;
- мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка);
- прочие мотивы.

Изучение мотивов текучести, возможно, осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

**Абсентеизм** - количество самовольных невыходов работников на работу.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженные каким-либо образом.

Текучесть персонала имеет позитивные и негативные последствия:

#### **Позитивные последствия текучести**

- возможность квалификационно-профессионального продвижения работников;
- возможность реализации планов карьеры сотрудников;
- возможность «проникновения» нововведений;
- возможность регулирования социально-демографической структуры персонала.

#### **Негативные последствия текучести**

- трудность работы «в одной команде»;
- ухудшение психологического климата в коллективе;
- ухудшение имиджа организации на рынке труда;
- затраты на найм, адаптацию, обучение нового сотрудника;
- снижение производительности и качества труда увольняемого сотрудника перед увольнением и вновь принятого сотрудника в период адаптации.

Социально-нормативная текучесть персонала составляет 5-6%.

#### **Деятельность кадровой службы по управлению текучестью**

1 Определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо выяснить является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли.

2 Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Необходимо приблизительно оценить величину потерь, которая складывается из следующих показателей:

- потери рабочего времени;
- временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;
- потери, вызванные проведением процедуры увольнения;
- выплаты выходных пособий увольняющимся работникам;
- затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение;
- потери, связанные с судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула;
- потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место;
- затраты на поиск, отбор и обучение кандидатов;
- затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников кадровой службы, осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру);
- прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг кадровых агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала;
- затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе);
- затраты на обучение с отрывом от производства.

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров. Однако прежде необходимо выяснить, каковы причины сложившейся ситуации, почему происходит отток рабочей силы.

3 Определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой деятельности организации либо несовершенством системы управления им. Важным в данном случае является выявление и анализ мотивационной структуры выбытия кадров.

4 Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством);
- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников);
- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения).

5 Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

В ряде случаев в практике управления имеет место **массовое высвобождение работников**, представляющее особый случай высвобождения, основными критериями которого являются показатели численности увольняемых работников в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников за определенный календарный период.

**Локаут** представляет собой массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки.

**Аутплейсмент** - форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве.

Услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник расторгает соглашение. Участие в процедуре расторжения трудового договора независимой третьей стороны позволяет снять напряженность и найти компромиссное решение.

### **Виды увольнений**

Увольнение по собственному желанию. Основная причина ухода работника по собственному желанию - недовольство своим положением в организации, в частности: неудовлетворенность зарплатой, условиями и организацией труда; нерешенность социальных проблем; отдаленность работы от дома; отсутствие условий для отдыха, детских учреждений; неуважительное отношение со стороны руководства, неустойчивость служебного положения и невозможность сделать карьеру.

При увольнении по собственному желанию в зарубежных организациях практикуется проведение заключительного интервью.

Заключительное интервью — это специально организованное собеседование с увольняющимся сотрудником организации, которое проводит менеджер по работе с персоналом.

Увольнение по инициативе работодателя. Увольнение по инициативе работодателя требует соблюдения трудового законодательства, четких, максимально объективных критериев отбора, привязки к рабочим местам, минимизации затрат, открытости, информирования, компенсаций и помощи в трудоустройстве.

В соответствии с российским законодательством о труде (ст. 81 Трудового кодекса РФ) увольнение по инициативе работодателя может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья или недостаточной квалификации;
- неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

- прогул, в том числе отсутствие на работе более четырех часов подряд в течение рабочего дня;
- разглашение охраняемой законом тайны, ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
- появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- совершение по месту работы хищения чужого имущества, растрат, умышленного его уничтожения или повреждения;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы;
- однократное грубое нарушение руководителем организации, его заместителями своих трудовых обязанностей;
- представление работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора и др.

Прежде чем приступить к массовым увольнениям сотрудников, в чьем труде организация больше не нуждается, руководство должно попробовать использовать другие, менее болезненные средства сокращения численности.

1 Прекращение приема на работу, когда на высвобождающееся по тем или иным причинам место не нанимаются новые сотрудники. При этом сокращается лишь общая численность, а не конкретные рабочие места.

2 Сокращение рабочего времени путем снижения продолжительности рабочего дня и (или) рабочей недели, отмены или сокращения масштабов внутреннего совместительства и сверхурочных работ, разделения должностей пр.

3 Направление на учебу с отрывом от основных занятий.

4 Стимулирование ухода по собственному желанию - предложение денежных компенсаций, стимулирование досрочного выхода на пенсию за дополнительное вознаграждение («золотой парашют»).

5 Увольнение отдельных работников за различные нарушения.

Увольнение вследствие выхода на пенсию. Процесс увольнения из организации в связи с выходом на пенсию отличается от предыдущих видов увольнения рядом особенностей. Во-первых, дата выхода на пенсию заранее известна. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной жизни.

Скользящее пенсионирование. Под ним подразумевается система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию. Система мероприятий предусматривает постепенный переход к неполной занятости.

Увольнение по соглашению сторон.

Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта).

При вступлении в законную силу приговора суда.

Согласно Трудовому кодексу РФ работники, подлежащие высвобождению, предупреждаются персонально под расписку не менее чем за два месяца до увольнения.

**Основные направления поддержки высвобождаемых работников:**

- выплата компенсации при потере работы;

- оказание содействия в новом трудоустройстве;
- психологическая адаптация к условиям потери работы.

Согласно ТК РФ высвобождаемым работникам предоставляются следующие права и гарантии:

- сохраняется непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе не превысил трех месяцев;
- выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка;
- сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства при сокращении численности, но не свыше двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаты выходного пособия, а также в порядке исключения и в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно обратился в этот орган и не был им трудоустроен;
- сохраняется средняя заработная плата с учетом месячного выходного пособия при ликвидации и реорганизации предприятия на период трудоустройства, но не более чем на три месяца.

**Запреты и ограничения на увольнения** - правовая норма, предусматривающая гарантии и льготы в случае сокращения для определенных категорий работников. По законодательству РФ к таким категориям относятся:

- беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- лица, воспитывающие детей без матери;
- работники моложе 18 лет и др.

На практике используют следующие варианты сокращения:

- 1 прекращение найма на работу;
- 2 перемещение на другие свободные места;
- 3 сокращение продолжительности рабочего времени;
- 4 введение укороченной рабочей недели.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Увольнение: понятие и виды.
- 2 Роль и задачи менеджера по персоналу в работе с увольняющимися работниками.
- 3 Управление текучестью персонала.
- 4 Позитивные и негативные последствия текучести.
- 5 Этапы управления текучестью.
- 6 Зарубежный опыт работы с увольняющимися сотрудниками.
- 7 Управление высвобождением персонала.
- 8 Альтернативы сокращения.
- 9 Процедура увольнения.
- 10 Аутплейсмент.

**Литература:** [5, с. 122-131], [6, с.130-145].



## Тема 15 Эффективность управления персоналом

Обучающийся должен:

знать:

- понятие и подходы к оценке эффективности управления персоналом;
- критерии оценки эффективности;
- методы оценки работы служб управления персоналом.

### Содержание учебного материала

Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке. Методики анализа эффективности системы управления персоналом. Критерии оценки эффективности. Сущность и структура затрат на персонал. Методы оценки и показатели эффективности работы служб управления персоналом.

### Методические указания

**Эффективность системы управления персоналом организации** - это система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, применительно к интересам его участников. Она выражается в достижении максимального эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности организации

**Основной целью** управляющей системы является поддержание и развитие управляемой системы в запланированном направлении при выполнении определенных количественных и качественных показателей и ограничений. К ее задачам относят:

- мониторинг состояния системы управления;
- выявление необходимости осуществления управляющих воздействий;
- разработку управляемого решения - целенаправленного воздействия;
- прогнозирование пути реализации и результата;
- принятие управленческого решения;
- планирование пути реализации и результата;
- реализацию управляющего воздействия.

**Критерий эффективности** - это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, который учитывается при рассмотрении вариантов решения.

По содержанию критерии можно подразделить на:

- организационные - рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;
- экономические - система материального поощрения и материальной ответственности;
- технические - технический уровень, механовооруженность труда, степень использования техники, техническая культура менеджеров;
- физиологические - санитарно-гигиенические условия труда;

– социально-психологические - межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

**Оценка деятельности кадровой службы организации** базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

**Показатели оценки эффективности деятельности служб управления персоналом:**

1 Оценка показателей экономической эффективности деятельности предполагает определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. Учитываются не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой кадровой службы, реализации ею функций управления.

2 Оценка затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника. Оценка эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ определяется воздействием данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом.

3 Показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием, а также качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

4 Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений (обучением, оплатой (мотивацией) труда, продвижением по службе (карьерой), условиями труда).

5 Показатели оценки, определяющие качество работы служб управления персоналом:

- выполнение обязательств по подбору работников;
- обеспечение организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- количество случаев нарушений оформления кадровой документации (трудовых договоров, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов);
- своевременность и качество оформления установленной отчетности;
- количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы;
- степень сотрудничества подразделений организации с кадровой службой;
- эффективность предложений по реализации кадровой политики.

### **Вопросы для самоконтроля**

1 Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.

- 2 Методики анализа эффективности системы управления персоналом.
- 3 Критерии оценки эффективности.
- 4 Методы оценки и показатели эффективности работы служб управления персоналом.

**Литература:** [5, с.130-145], [12, с. 122-131].

## **5 Варианты контрольных работ**

### **Вариант 1**

- 1 Основные формы проявления власти в организации.
- 2 Имидж работника, руководителя. Влияние имиджа на взаимодействие с работниками, организациями.

### **Вариант 2**

- 1 Отношения лидерства при управлении персоналом.
- 2 Обзор зарубежного опыта по работе с персоналом.

### **Вариант 3**

- 1 Сравнительный анализ опыта европейских государств по формированию системы управления персоналом.
- 2 Этические нормы в организациях.

### **Вариант 4**

- 1 Анализ эффективности работы с персоналом в системе государственной службы.
- 2 Речевая культура при совершенствовании системы взаимоотношений с персоналом организации.

### **Вариант 5**

- 1 Управление человеческими ресурсами: социально-экономические и правовые проблемы.
- 2 Организация труда персонала: современные методы и технологии.

### **Вариант 6**

- 1 Анализ современных тенденций применения конкурсного отбора на должности в системе управления.
- 2 Персонал: самоорганизация и самореализация.

### **Вариант 7**

- 1 Теория и практика аттестации персонала (на государственной службе, в системе муниципального управления, в предпринимательских структурах).
- 2 Ценности и ценностные ориентации, особенности их использования при построении системы взаимоотношений персонала организации.

### **Вариант 8**

- 1 Современные подходы при формировании в организациях коллективов по принципу «команды».
- 2 Культура управления: понятие, свойства, структура, функции.

### **Вариант 9**

1 Тенденции, проблемы и перспективы нахождения женщин на руководящих управленческих должностях.

2 Стиль управления - интегральный критерий оценки уровня культуры управления в организации: понятие, виды, формы проявления.

### **Вариант 10**

1 Применение систем вознаграждений персонала: опыт, проблемы, перспективы.

2 Социальные роли и личностные качества мужчины-руководителя.

### **Вариант 11**

1 Современные способы и методы организации труда персонала управления.

2 Социальные роли и личностные качества женщины-руководителя.

### **Вариант 12**

1 Прогноз развития организаций будущего: офис на дому; информационные управленческие связи на расстоянии; Интернет - технологии.

2 Команда: роль руководителя, основные принципы формирования, функции обратной связи, правила работы в команде.

### **Вариант 13**

1 Управление персоналом: понятие, состав, структура и функции системы управления персоналом.

2 Ценности как системообразующий элемент, их влияние на мотивацию личности.

### **Вариант 14**

1 Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

2 Основные факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.

### **Вариант 15**

1 Древняя история развития управленческих отношений.

2 Понятие, сущность и значение мотивации в развитии персонала.

### **Вариант 16**

1 Идеи основных научных школ по управлению людьми в процессе производственной деятельности.

2 Сущностные характеристики и качества личности.

### **Вариант 17**

- 1 Развитие управленческой и экономической мысли в России периода IX - XVIII вв.
- 2 Аттестация: цели, задачи, процедуры.

### **Вариант 18**

- 1 Отечественное интеллектуальное наследие управления XIX - XX в.в.
- 2 Технологии деловой оценки персонала.

### **Вариант 19**

- 1 Основные идеи науки управления персоналом в условиях современной экономической реальности.
- 2 Технологии конкурсного отбора для занятия вакантных должностей.

### **Вариант 20**

- 1 Нормативные основы в управлении персоналом.
- 2 Роль и место руководителя при работе с резервом персонала управления.

### **Вариант 21**

- 1 Персонал управления: состав, задачи, структура.
- 2 Технологии работы с резервом на руководящие должности.

### **Вариант 22**

- 1 Сущность и тенденции развития современных методов управления человеческими ресурсами.
- 2 Управление карьерой: виды, этапы карьеры.

### **Вариант 23**

- 1 Структура кадровой работы: кадровая стратегия, тактика, их составляющие.
- 2 Основные принципы и процессы рационального использования и обучения персонала организации.

### **Вариант 24**

- 1 Источники влияния на персонал. Лидер, влияние, власть.
- 2 Рынок труда, соревновательность и конкуренция при подготовке и селекции персонала.

### **Вариант 25**

- 1 Методы обеспечения работы службы по развитию персонала, ее роль в системе управления организацией.
- 2 Управление персоналом: понятие, состав, структура и функции системы

управления персоналом.

**Вариант 26**

- 1 Технологии работы с текучестью кадров.
- 2 Обучение, переобучение и повышение квалификации кадров.

**Вариант 27**

- 1 Механизм разработки программы адаптации персонала.
- 2 Процессуальные теории мотивации.

**Вариант 28**

- 1 Классификация и общая характеристика кадровых нормативно-методических документов.
- 2 Общие и специализированные программы адаптации.

**Вариант 29**

- 1 Ролевая структура персонала.
- 2 Содержательные теории мотивации.

**Вариант 30**

- 1 Штатная структура персонала.
- 2 Формирование корпоративной культуры в организации

## Список рекомендуемых источников

### Основная литература

- 1 Конституция Российской Федерации. - М.: Эксмо, 2018. – 32с.
- 2 Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Эксмо, 2018. – 224с.
- 3 Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособие. - М.: Флинта, 2016. – 221с.
- 4 Архипова Н.И., Седова О.Л. Менеджмент (Управление персоналом): учебно-методический модуль. - М.: Издательство Ипполитова, 2016. – 360с.
- 5 Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник. - М.: Academia, 2017. – 224с.
- 6 Егоршин А.П. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 352с.
- 7 Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. – М.: Норматика, 2015. – 192с.
- 8 Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт, 2018. – 168с.
- 9 Клеппер Е.В., Кротова Н.В. Управление персоналом: учебник. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 316с.
- 10 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 448с.
- 11 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 312с.
- 12 Тебекин А.В. Управление персоналом: учебное пособие для СПО. М.: Юрайт, 2018. – 182с.
- 13 Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 695с.
- 14 Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2018. - 498с.

### Дополнительная литература

- 1 Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 544 с.
- 2 Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н., Овчинникова Н.В. Теория и практика кадровой работы. - М. РГГУ, 2015. – 789 с.
- 3 Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Учебник. - М. Юнити, 2017. – 560 с.
- 4 Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
- 5 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2017. – 368 с.



- 6 Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт, 2016. – 492 с.
- 7 Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М: Юрайт, 2016. – 424 с.
- 8 Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2016. – 513 с.
- 9 Оксина К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2014. – 464 с.
- 10 Селезнева Е В. Лидерство. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2016. – 432 с.
- 11 Сотникова С.И. Управление персоналом. Деловая карьера. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 328 с.
- 12 Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. Учебное пособие. - М.: КноРус, 2017. – 268 с.

### **Интернет-ресурсы**

- 1 <http://www.hr-journal.ru/>. Электронный журнал по управлению персоналом.
- 2 <http://www.hrm.ru/>. Кадровый менеджмент.
- 3 <http://www.kadrovik.ru>. Национальный союз кадровиков.
- 4 <http://www.top-personal.ru/>. Журнал «Управление персоналом».
- 5 <http://www.rhr.ru>. «Человеческие ресурсы России».
- 6 <http://www.hr-portal.ru>. «HR-Portal»: Сообщество HR-Профессионалов.
- 7 <http://o-personale.ru>. «Управление персоналом».
- 8 <http://www.staff-lab.ru>. «Эффективная оценка персонала».
- 9 <http://www.cfin.ru>. «Корпоративный менеджмент».
- 10 <http://www.maguru.ru>. «Кадровый менеджмент: отбор, оценка, обучение».