



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИГО  
Т.Е. Абрамзон

01.02.2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**ЭКСПЕРТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки (специальность)  
44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль/специализация) программы  
Педагогический менеджмент

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения  
очная

Институт/ факультет	Институт гуманитарного образования
Кафедра	Педагогического образования и документоведения
Курс	1
Семестр	2

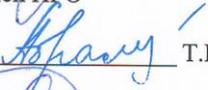
Магнитогорск  
2022 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование (приказ Минобрнауки России от 22.02.2018 г. № 126)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Педагогического образования и документоведения 31.01.2022, протокол № 7

Зав. кафедрой  С.С. Великанова

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИГО 01.02.2022 г. протокол № 6

Председатель  Т.Е. Абрамзон

Рабочая программа составлена:

зав. кафедрой ПОиД, канд. пед. наук  С.С. Великанова

Рецензент:

доцент  кафедры ДиСО, канд. пед. наук  
Л.Н. Санникова

## Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Педагогического образования и документоведения

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ С.С. Великанова

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Педагогического образования и документоведения

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ С.С. Великанова

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

Цель дисциплины - формирование знаний о теоретических основах деловой оценки персонала и формирование практических навыков по организации процедуры оценки для организации групповой работы и решения управленческих задач.

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Экспертирование деятельности персонала образовательной организации входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Деловая культура руководителя образовательной организации

Иностранный язык в профессиональной деятельности

Информационные и телекоммуникационные технологии в управлении образовательной деятельностью образовательной организации

Общественная экспертиза образовательных программ

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Производственная - преддипломная практика

Производственная - научно-исследовательская работа

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

Управление и мониторинг качества образования

Производственная - практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Экспертирование деятельности персонала образовательной организации» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ПК-2	Способен осуществлять организационно-методическое обеспечение проектирования и реализации программ деятельности общеобразовательной организации
ПК-2.1	Разрабатывает организационные условия и методическое обеспечение проектирования программ деятельности общеобразовательной организации
ПК-2.2	Определяет и обосновывает структуру и этапы разработки и реализации программ развития общеобразовательной организации. Осуществляет поиск и выбор способов и средств реализации программ деятельности общеобразовательной организации



<p>2.1 Традиционные методы оценки персонала. Качественные методы оценки. Количественные методы оценки. Комбинированные методы оценки. Биографические методы оценки. Метод наблюдения. Анкетирование и личностные опросники. Интервью как метод оценки персонала. Метод контрольных карт. Метод критических случаев. Ранжирование. Метод заданного распределения. Балльный метод оценки. Метод коэффициентов. Метод дневников. Метод эталона. Метод шкалирования. Метод вынужденного выбора. Метод поведенческих рейтинговых шкал. Описательный метод. Современные методы оценки персонала. Метод «ассесмент-центр». Метод управления по целям. Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI. «360-градусная» оценка персонала. Метод оценки по компетенциям. Автоматизированные методы оценки. «Спорные» методы оценки персонала. Метод оценки на полиграфе.</p>	2			5	8	<p>Работа с конспектом лекции. Изучение презентации. Подготовка к выступлению.</p>	<p>Выполнение пр.занятий, тестов, к.р.</p>	<p>ПК-2.1, ПК-2.2</p>
Итого по разделу			5	8				
3. Тема.3.Совершенствование системы экспектирования персонала организации								

3.1 Содержание темы: Система оценки персонала. Нормативная база аттестации персонала. Система аттестации персонала компании, ее состав и функции. Условия и этапы аттестации персонала. Общая характеристика этапов проведения аттестации. Оценка деятельности. Оценка квалификации. Оценка личности. Методы аттестации: рейтинговый, сравнительный, методы записи, квотирование, обоснование оценки фактам производственного поведения. Специальные методы аттестации - методы поведенческой рейтинговой шкалы (BARS), управление по целям (MBO). Регламентация аттестации персонала компании. Типичные ошибки проведения аттестации. Процессы и особенности групповой динамики. Принятие решений по результатам оценки. Использование результатов оценки. Анализ и интерпретация результатов аттестации, план мероприятий. Связь оценки с вознаграждением и развитием персонала. Индивидуального развития результатов оценки.	2		5	8	Работа с конспектом лекций. Изучение презентации. Подготовка к выступлению	Выступление. выполнение пр.зад., тестов, к.р.	ПК-2.1, ПК-2.2
Итого по разделу			5	8			
Итого за семестр			15	20,9		зачёт	
Итого по дисциплине			15	20,9		зачет	

## 5 Образовательные технологии

Для реализации компетентностного подхода предусматривается использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения аудиторных и внеаудиторных занятий с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

В процессе преподавания применяются образовательные технологии развития критического мышления.

В учебном процессе наряду с традиционными образовательными технологиями используются компьютерное тестирование, тематические презентации, интерактивные технологии.

Исходя из требований к условиям реализации основных образовательных программ бакалавриата федерального государственного образовательного стандарта реализация компетентностного подхода должна предусматривать широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

Активная форма изучения дисциплины «Информационные технологии в менеджменте» предполагает такое взаимодействие обучающихся и преподавателей, при которой они сотрудничают друг с другом в ходе занятия не как пассивные слушатели, а активные участники. К активным формам изучения дисциплины «Информационные технологии в менеджменте» относят:

Презентации — наиболее простой и доступный метод для использования на лекциях и семинарах. Это демонстрирование слайдов, подготовленных самими учащимися по теме.

Проблемная лекция — в отличие от традиционной, передача знаний во время проблемной лекции происходит не в пассивной форме. То есть преподаватель не преподносит готовые утверждения, а лишь ставит вопросы и обозначает проблему. Правила выводят сами учащиеся. Этот метод достаточно сложен и требует наличия у студентов определенного опыта логических рассуждений.

Баскет-метод — основан на имитации ситуации. Например, ученик должен выступить в роли гида и провести экскурсию по историческому музею. При этом его задача — собрать и донести информацию о каждом экспонате.

Кейс-технологии — используются в педагогике с прошлого века. Строится на анализе смоделированных или реальных ситуаций и поиске решения. Причем различают два подхода к созданию кейсов. Американская школа предлагает поиск одного-единственного правильного решения поставленной задачи. Европейская школа, наоборот, приветствует многогранность решений и их обоснование.

Интерактивное обучение дисциплины «Информационные технологии в менеджменте» предполагает взаимодействие всех участников освоения дисциплины, которые взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуации.

К интерактивным формам обучения относят:

Практическое занятие — деловая игра, проводится на основе заранее данного задания, по которому готовится вся учебная группа или несколько подгрупп группы. Для выполнения задания учащиеся используют различные источники информации, проводят исследовательскую работу, а также непосредственно задействуют творческие способности. Результатом работы становится деловая игра, подготовленные для нее материалы.

Подготовка проекта позволяет учащемуся не только овладеть новыми знаниями, в том числе практическими, но и закрепить уже полученные. Кроме того, совместная работа в группе позволяет развить коммуникативные навыки студентов. Одной из

контроле за ходом подготовки, проверка материалов.

Круглый стол. В процессе коллективной работы вместе с руководителем

круглого стола и приглашенными специалистами студенты обмениваются информацией, усваивают новые знания, учатся спорить, убеждать, анализировать. Так, круглый стол демонстрирует демократичность, активный характер обсуждения вопросов, побудительность к самостоятельному творческому мышлению.

Мозговой штурм — поток вопросов и ответов, или предложений и идей по заданной теме, при котором анализ правильности/неправильности производится после проведения штурма.

Кластеры, сравнительные диаграммы, пазлы — поиск ключевых слов и проблем по определенной мини-теме.

Интерактивные занятия с применением аудио- и видеоматериалов, ИКТ. Например, тесты в режиме онлайн, работа с электронными учебниками, обучающими программами, учебными сайтами

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Масилова, М. Г. Кадровый аудит : учебное пособие / М. Г. Масилова. — Владивосток : ВГУЭС, 2019. — 75 с. — ISBN 978-5-9736-0539-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161433> (дата обращения: 27.06.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Вербичкая, Н. О. Национальная система квалификаций России: квалификационно-ориентированные экспертные цифровые технологии : монография / Н. О. Вербичкая, Т. Г. Калугина, Д. А. Стаин. — Екатеринбург : УГЛТУ, 2019. — 235 с. — ISBN 978-5-94984-711-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/142558> (дата обращения: 27.06.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### **б) Дополнительная литература:**

1. Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации : учебное пособие / составители К. Е. Гришин [и др.]. — Уфа : БашГУ, 2020. — 372 с. — ISBN 978-5-7477-5203-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179933> (дата обращения: 27.06.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Шепелева, Л. С. Экономика управления персоналом : учебное пособие / Л. С. Шепелева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 123 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/239990> (дата обращения: 27.06.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### **в) Методические указания:**

Самостоятельная работа студентов вуза : практикум / составители: Т. Г. Неретина, Н. Р. Уразаева, Е. М. Разумова, Т. Ф. Орехова ; Магнитогорский гос. технический ун-т им. Г. И. Носова. - Магнитогорск : МГТУ им. Г. И. Носова, 2019. - 1 CD-ROM. - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3816.pdf&show=dcatalogues/1/1530261/3816.pdf&view=true> (дата обращения: 06.06.2022). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM

### **г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

<https://e.lanbook.com/book/172168> Методы психологической оценки деятельности персонала и профессиональной детальности : учебное пособие / составитель А. А. Смирнова. — Сочи : СГУ, 2020. — 40 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/172168> (дата обращения: 27.06.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

<https://e.lanbook.com/book/220124> Полякова, И. А. Стратегия управления персоналом : учебное пособие / И. А. Полякова. — Ростов-на-Дону : РГУПС, 2021. — 100 с. — ISBN 978-5-88814-960-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/220124> (дата обращения: 27.06.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
7Zip	свободно	бессрочно
MS Office 2003	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
Браузер	свободно	бессрочно
FAR Manager	свободно	бессрочно

### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Электронная база периодических изданий East	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Банк данных угроз	<a href="https://bdu.fstec.ru/">https://bdu.fstec.ru/</a>
Информационная система - Нормативные правовые акты, организационно-распорядительные документы, нормативные и методические документы и	<a href="https://fstec.ru/normotvorcheskaya/tekhnicheskaya-zashchita-informatsii">https://fstec.ru/normotvorcheskaya/tekhnicheskaya-zashchita-informatsii</a>
Архив научных журналов «Национальный электронно-информационный	<a href="https://archive.neicon.ru/xmlui/">https://archive.neicon.ru/xmlui/</a>
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных научных изданий	<a href="https://www.nature.com/siteindex">https://www.nature.com/siteindex</a>
Международная реферативная база данных по чистой и	<a href="http://zbmath.org/">http://zbmath.org/</a>
Международная база справочных изданий по всем	<a href="http://www.springer.com/references">http://www.springer.com/references</a>
Международная база научных материалов в области	<a href="http://materials.springer.com/">http://materials.springer.com/</a>

### 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения дистанционных занятий лекционного типа	Стол компьютерный, стол письменный, стул офисный, документ-камера Epson, источник бесперебойного питания POWERCOMIMD-1500AP, камера высокого разрешения, компьютер персональный (типб), проектор ViewSonicPJD7526W, спикерфон настольный Calisto-620 Plantronics, веб-камера LogitechC920, система акустическая настольная, стереогарнитура (микрофон с шумоподавлением), экраннастенныйDigis Optimal-C MW DSOC-11032*2
Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Стол компьютерный, стол письменный, стул офисный, документ-камера Epson, источник бесперебойного питания POWERCOMIMD-1500AP, камера высокого разрешения, компьютер персональный (типб), проектор ViewSonicPJD7526W, спикерфон настольный Calisto-620 Plantronics, веб-камера LogitechC920, система акустическая настольная, стереогарнитура (микрофон с шумоподавлением), экраннастенныйDigis Optimal-C MW DSOC-11032*2
Помещения для самостоятельной работы обучающихся	Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Стеллажи для хранения учебно-наглядных пособий и учебно-методической документации.

## Приложение 1

### 6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

*Деловая оценка персонала* – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций, свойств) требованиям должности или рабочего места.

Деловая оценка является важнейшей составляющей процессов отбора и развития персонала. Различают два основных вида деловой оценки:

- 1) оценку кандидатов на вакантную должность;
- 2) текущую периодическую оценку сотрудников организации (оценку результативности труда).

*Оценка результативности труда* – направление деловой оценки персонала организации по уровню эффективности выполнения работы оцениваемым сотрудником. При этом учитываются:

- показатели непосредственных результатов труда;
- показатели условий достижения результатов труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели, характеризующие личностные качества.

Цели оценки результативности труда:

- поддержание требуемого уровня эффективности работника;
- стимулирование повышения квалификации работника;
- отслеживание руководителем качества труда подчиненных;
- база для решения вопросов по заработной плате и премиям;
- основа для корректировки всей работы с кадрами.

Основными принципами эффективной оценки считаются:

- направленность на улучшение работы;
- тщательная подготовка;
- конфиденциальность;
- всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее;
- разумное сочетание похвалы и критики;
- надежность и унифицированность критериев, достоверность методов.

Таблица 9

*Деловая оценка как инструмент управления*

Управленческие задачи	Результаты деловой оценки
1. Подбор кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка личных качеств претендентов;</li> <li>- оценка квалификации претендентов.</li> </ul>
2. Определение степени соответствия занимаемой должности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переаттестация работников;</li> <li>- анализ рациональности расстановки работников;</li> <li>- оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей;</li> <li>- оценка работника после завершения испытательного срока, стажировки.</li> </ul>
3. Улучшение использования кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение степени загрузки работников, использование по квалификации;</li> <li>- совершенствование организации управленческого труда.</li> </ul>
4. Выяснение вклада работников в результаты работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация поощрения работников (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организация премирования);</li> <li>- установление меры взыскания.</li> </ul>
5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозирование продвижения по службе работников;</li> <li>- формирование резерва на выдвижение;</li> <li>- отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение;</li> <li>- необходимость повышения квалификации и ей направленность,</li> <li>- разработка программ повышения квалификации работников управления;</li> <li>- оценка эффективности учебы на курсах и в институтах повышения квалификации.</li> </ul>
6. Улучшение структуры аппарата управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении;</li> <li>- проверка нормативов численности;</li> <li>- обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации;</li> <li>- разработка и уточнение должностных инструкций.</li> </ul>
7. Совершенствование управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование стиля и методов управления (усиление демократических начал, борьба с бюрократизмом и т.п.);</li> <li>- повышение ответственности работников;</li> <li>- укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных.</li> </ul>

Вполне оправданной представляется позиция западных специалистов в области менеджмента в отношении деловой оценки работника: она должна рассматриваться как возможность открытого обсуждения прогресса в деятельности работника, выбора путей улучшения этой деятельности. Необходимо, чтобы работник понимал, какие ошибки он совершает, какие из них связаны с его личностью, как наиболее полно реализовать свой потенциал.

Методы оценки подразделяются на традиционные и нетрадиционные. Первые сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих. Сегодня все более широко внедряются нетрадиционные методы, основанные на том, что сотрудники оцениваются в рамках группового взаимодействия, где в результате имитации конкретной деятельности они могут полностью раскрыть себя и свои способности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения субъектом новых навыков.

*Метод стандартных оценок* состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризуя каждый аспект работы сотрудника. Этот метод прост и доступен в применении, но поскольку оценка руководителя всегда субъективна, для повышения ее обоснованности форма может заполняться сотрудником службы персонала, который предварительно всесторонне обсуждает с руководителем работу аттестуемого. Такая практика обеспечивает единообразие оценок в рамках организации, способствует преодолению субъективизма, хорошо воспринимается работниками, но требует значительных затрат.

*Метод анкет и сравнительных анкет* в простейшей форме основывается на наборе вопросов и описаний. Оценивающий ставит галочку против каждой характеристики или оставляет пустое место. В усложненном варианте оценка каждой позиции происходит по шкале от «отлично» до «плохо», а общей оценкой результативности становится сумма оценок. Вариантом метода анкет может быть заполнение последних не только руководителем, но и подчиненным с последующим их сравнением группой экспертов, которые формируют комплексную оценку деловых и личных качеств.

Анкеты могут содержать такие оценочные параметры, как:

- производительность, качество работы (тщательность, аккуратность, точность, понимание ее особенностей);
- личные свойства (общительность и проч.);
- характер взаимоотношений в коллективе (с коллегами, начальниками, подчиненными) и умение совместно работать ради достижения общих результатов;
- надежность (точность, аккуратность, соблюдение рабочего графика);
- инициативность (склонность к самостоятельной работе, смелость);
- уровень квалификации и знаний (специальных, экономических, управленческих);
- организационные навыки (умение планировать, координировать, контролировать);
- психологические качества (самостоятельность, принципиальность);
- общественная активность.

В известной американской компании «Контрол Дейта» для менеджеров среднего уровня устанавливаются следующие критерии оценки: навыки планирования и координации; управления в кризисных ситуациях, администрирования, обучения подчиненных, контроля за их деятельностью и делегирования полномочий, общительность, обеспечение здорового морально-психологического климата, координация усилий и кооперация в использовании организационных ресурсов, представительство вне организации, настойчивость в достижении целей, приверженность целям и политике организации, отношение к новому и т.п. Все эти факторы конкретизируются и тесно привязываются к должностным обязанностям.

Считается, что в базовом перечне качеств их общее число не должно превышать 30-33, иначе оценить их будет практически невозможно даже опытному специалисту, хорошо знающему работника.

*Метод вынужденного выбора* заключается в том, что эксперты выбирают наиболее подходящую для работника характеристику из заданного набора (например: общительность, опыт работы, умение планировать, организация личного труда, наблюдательность и проч.).

*Описательный метод* предполагает тельную характеристику достоинств и может комбинироваться с предыдущим.

*Метод решающей ситуации*, используемый, в основном в прямой оценке исполнителей, основывается на описаниях «правильного» и «неправильного» поведения работников в определенных ситуациях, а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы. С ними как с эталоном сопоставляется поведение оцениваемого работника.

*Метод шкалы наблюдения за поведением* также основывается на его оценке в решающих ситуациях, но предполагает фиксацию того, сколько раз и каким образом человек вел себя в них.

*Метод шкалы рейтингов поведенческих установок* предполагает заполнение анкеты, содержащей 6-10 важнейших характеристик работы, формулируемые как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5-6 решающих ситуаций. Эксперт оценивает квалификацию работника исходя из этих характеристик и сообщает ему итоговый рейтинг. На основе этих оценок делаются прогнозы на будущее.

*Оценка методом комитетов* заключается в том, что работа человека обсуждается в группе. Она разделяется при этом на отдельные составляющие и оценивается по каждой из них. В результате составляется список действий, оцениваемые как успешные и неуспешные, на основе сопоставления которого с требованиями к сотруднику или должности выносятся окончательное заключение с учетом «цены» достижений.

*Метод независимых судей* представляет собой оценку человека лицами, которые с ним не были прежде знакомы (5-7 человек), на основе «перекрестного допроса».

*360-градусный метод оценки* состоит в том, что сотрудник оценивается всеми, с кем контактирует в процессе работы. При этом заполняются общая и особая для каждого уровня экспертов формы. Однако этот метод потенциально конфликтен.

В качестве *примера метода оценочного интервью* можно привести «четырёхфакторное интервью», практикуемое в США. Оно имеет форму целенаправленного собеседования, в рамках которого проверяются:

- 1) интеллект (критичность, логичность, сообразительность, воображение, продуктивность);
- 2) мотивация (интересы, ценности, увлечения);
- 3) темперамент (настойчивость, решительность, самообладание, общительность, замкнутость, эмоциональность);
- 4) опыт (образование, навыки).

В рамках *структурированного интервью* всем претендентам задаются одни и те же, связанные с предстоящей работой вопросы, а ответы оцениваются на основе заранее разработанных и вытекающих из содержания работы критериев (например, в баллах).

*Ситуационное интервью* состоит в том, что претендентам предлагаются описания одинаковых ситуаций, а после задаются вопросы об их возможных действиях. Оценка происходит на основе тех же принципов, что и в предыдущем случае. Недостатки метода состоят в сложности и больших затратах на подготовку, неуниверсальном характере ситуаций, а также в поощрении ответов, соответствующих традициям организации, что препятствует появлению людей с новыми идеями:

*Метод моделирования ситуации*, чаще всего применяемый в оценочных центрах, позволяет сделать оценку более обоснованной и объективной. Он заключается в создании искусственных, но близких к реальным условий работы и управленческих ситуаций (подбор деловых бумаг, интервьюирование, разработка проектов документов и проч.). Критериями оценки при этом являются способность организовывать и планировать, решительность, гибкость, устойчивость к стрессам, стиль работы.

*Метод групповых дискуссий* предполагает, что сотруднику приходится участвовать в обсуждении проблемы и отстаивать свою точку зрения в группе из 9-15 человек. Дискуссия записывается на пленку, и потом ей дают оценку специалисты – менеджеры, стоящие выше на несколько уровней управления, поскольку непосредственные руководители склонны необъективно относиться к подчиненным, давать им тенденциозные оценки, а у высших руководителей для этого нет оснований. Кроме того, они лучше понимают требования должности.

*Метод интервьюирования*, наоборот, состоит в том, что испытуемому предлагается провести собеседование с несколькими «кандидатами на работу» и соответственно решить вопрос. Он ориентирован на проверку умения правильно оценивать и подбирать работников.

Часто оценка сотрудников проводится в специальных «*оценочных центрах*», где не только всесторонне изучают работников и их управленческие способности, но и определяют программу тренировок для их развития и совершенствования.

*Центры оценки персонала* – специальные независимые структуры или разовые мероприятия, организуемые в рамках фирм на коммерческой основе. Они привлекают к работе руководителей, практиков и психологов, способных выявить тонкости поведения, которые могут не заметить посторонние. При их участии и под их руководством предварительно отобранная группа из 10-12 человек проходит в течение 2-3 дней тестирование по специальной программе. В любом упражнении каждый кандидат оценивается порознь несколькими людьми, затем они совместно обсуждают баллы, личные впечатления и выносят общую оценку.

Цикл проверки кандидатов в центрах оценки выглядит примерно следующим образом:

1. Игра по распределению ограниченных материальных и финансовых ресурсов со сменой условий.

2. Дискуссия о продвижении в должности воображаемого работника, в рамках которой каждый защищает «своего подопечного». Она показывает способность данного лица убеждать других.

3. Принятие в ограниченное время решений по вопросам, входящим в компетенцию должности, которую предположительно займет аттестуемый.

4. 30-минутное интервью с лицами, «поступающими на работу» в фирму

5. Анализ ситуаций в группах по 4 человека по различным проблемам управления персоналом: разрешение конфликтов, продвижение по службе, поощрение.

6. Анализ управленческой информации и выполнение роли консультанта.

Заключение центра оценки строится развернуто с подробным перечислением качеств личности, характера, способностей, степени готовности к принятию должности, пригодности для последующего продвижения, стиля руководства, навыков, квалификации.

Надежность рекомендаций оценочных центров, по мнению специалистов, составляет 85-90%. Считается, что они позволяют снизить число ошибок при принятии кадровых решений, облегчают выявление способных людей, концентрируют внимание кадровых служб на качествах, важных для занятия вакантных мест.

По итогам оценки в западных фирмах принято проводить беседы с сотрудниками. Существует три основных подхода к таким беседам.

1. *«Расскажи – продай»*. Работнику сообщаются результаты оценки и даются конкретные рекомендации, как улучшить работу. Этот подход целесообразен, когда работник уважает руководителя, желает исправить недостатки, но не представляет, как и что нужно делать.

2. *«Расскажи – послушай»*. Работнику сообщаются результаты оценки, и дается возможность высказать собственное мнение. Этим снижается его сопротивление, улучшается отношение к руководителю, увеличивается вероятность изменить взгляды.

+3. «Решение проблемы». Работника в процессе беседы стимулируют заниматься своим ростом и развитием, однако это может натолкнуться на его нежелание и недостаток у него идей.

*Аттестация персонала* – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами) как показано в табл. 10.

*Таблица 10*

*Распределение функций по проведению аттестации персонала между линейными руководителями и менеджерами по персоналу*

Линейные руководители	Кадровые службы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- консультируют по выделению существенных параметров оценки;</li> <li>- участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых;</li> <li>- участвуют в работе аттестационных комиссий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывают общие принципы оценки персонала;</li> <li>- разрабатывают нормативные и методические материалы;</li> <li>- организуют аттестационные процедуры;</li> <li>- обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований;</li> <li>- контролируют реализацию аттестационных процедур;</li> <li>- обрабатывают и анализируют данные;</li> <li>- осуществляют хранение и использование кадровой информации</li> </ul>

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях:

- 1) оценке труда;
- 2) оценке персонала.

*Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия.

Результатом оценки труда является:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

*Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Результатом оценки персонала является:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка профессионально-личностного роста;
- оценка возможности ротации кадров.

Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве компаний оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) – каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например, в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно осуществляется контроль вновь принятых на работу и получивших новое назначение. Например, в компании «Макдональдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности – через 30 дней, а формальная – через полгода работы.

Аттестация проводится в несколько этапов: 1) подготовка к аттестации; 2) проведение аттестации; 3) подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации

(приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);

- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации подразумевает:

- подготовку аттестуемыми и руководителями самостоятельных отчетов по разработанной кадровой службой структуре;

- заполнение оценочных форм;
- анализ результатов;
- проведение заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации предполагает:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

- подготовку рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации.

Для подведения обобщенных итогов:

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- +/- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

При проведении собеседований по результатам аттестации кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Для того, чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений).

#### 1. Выписка из государственного образовательного стандарта специальности

##### Управление персоналом организации

Персонал как объект управления, его роль в управлении радикальными нововведениями. Управление персоналом (УП): цели, задачи, принципы, функции, методы, эволюция подходов, место и роль в управлении трудом, кадровая политика и стратегия. Маркетинг персонала. Анализ и проектирование работ. Планирование, набор и отбор, ориентация и адаптация, профессионализм и компетентность, развитие, обучение, переподготовка и переобучение, тренинг, управление карьерой, высвобождение, оценка деятельности, сопротивление персонала стратегии изменений. Оценка потенциала работников и организации. Стимулирование трудовой деятельности. Вознаграждение персонала. Оплата труда: организация; формы и системы; дополнительные льготы и компенсации; надбавки, премиальные системы.

Организация работы с персоналом: служба персонала, кадровые технологии, принятие кадровых решений, расчет эффективности; международный опыт.

## **2. Рабочая программа учебной дисциплины**

Цель курса «Управление персоналом организации» – изучение организационно-экономических отношений по поводу управления персоналом на уровне организации и ознакомление студентов с теорией и методами работы по управлению персоналом.

Задачами курса являются:

- изучить научные основы управления персоналом;
- обучиться формам, методам и правилам работы с персоналом учреждений, организаций и фирм;
- сформировать новое мышление в отношении принципов формирования и использования персонала организации любой формы собственности и механизма управления им;
- овладеть системным подходом к управлению персоналом, освоить понятия, категории и законы, регулирующие отношения по поводу управления персоналом;
- овладеть навыками анализа кадровой ситуации, процесса текучести, отбора и аттестации персонала, визуальных и экспертных оценок;
- научиться моделировать трудовую карьеру;
- овладеть методами стратегического управления персоналом в зависимости от форм собственности на средства производства;
- научиться разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом.

Место курса в профессиональной подготовке выпускника. Курс «Управление персоналом организации» базируется на различных дисциплинах. В целях более глубокого изучения данного курса и более эффективного рассмотрения «пограничных» проблем, необходимо знание таких дисциплин, как теория управления, экономика и социология труда, психология управления, социальная психология, делопроизводство, трудовое право, организационное поведение и ряда других. Знания, касающиеся отдельных проблем, могут быть взяты из смежных дисциплин и сведены в единую совокупность.

Требования к уровню освоения содержания курса. При изучении данного курса необходимо учитывать, что в настоящее время нет единого подхода к проблеме управления персоналом. Учеными и специалистами высказываются часто совершенно противоположные мнения, взаимно исключаящие друг друга. Это обстоятельство нашло отражение в структуре изданных в последнее время учебников по «Управлению персоналом».

Представляется необходимым вести изложение данного курса в активной, проблемной постановке, проводить со студентами дискуссии и развернутые обсуждения на лекционных и практических занятиях.

### **Тема 1. Концепции управления персоналом**

Предмет, содержание, цель и задачи курса.

Управления персоналом в системе современных наук. Место и роль управления персоналом в управлении трудом.

Эволюция подходов к управлению персоналом. История развития науки управления персоналом. Школа научного менеджмента (школа научной организации труда) Ф. Тейлора. Классическая (административная) школа управления А. Файоля. Школа психологии и человеческих отношений или неоклассическая школа (Э. Мэйо). Наука управления (количественный подход) и математические методы изучения.

Концепция управления кадрами. Концепция человеческого капитала. Концепция качества трудовой жизни. Современные модели управления персоналом.

### **Тема 2. Система управления персоналом**

Основные элементы системы управления персоналом. Подсистемы: планирования и маркетинга персонала, управления наймом и учетом персонала, управления трудовыми

отношениями, обеспечения нормальных условий труда, управления развитием персонала, управления мотивацией поведения персонала, социальным развитием, развития организационной структуры управления, правового обеспечения системы управления персоналом, информационного обеспечения системы управления персоналом.

Субъект и объект управления. Функции управления. Кадровая стратегия и кадровая политика. Этапы кадровой работы. Методы управления персоналом.

### **Тема 3. Персонал как объект управления. Трудовой потенциал работника и организации**

Характеристика понятия персонал предприятия. Понятия «персонал», «человеческие ресурсы организации», «рабочая сила организации», «кадры», «штат» и их отличия.

Классификация персонала по степени участия в процессе производства. Структура производственного персонала. Структура управленческого персонала.

Структура персонала предприятия. Организационная, функциональная, штатная, социальная и ролевая структуры персонала.

Сущность трудового потенциала. Трудовой потенциал работника и его характеристики. Трудовой потенциал организации: его сущность и эффективность использования.

Понятие кадрового потенциала. Кадровый потенциал общества. Кадровый потенциал организации.

Показателями трудового потенциала на уровне предприятия. Стратегический трудовой потенциал. Tактический трудовой потенциал.

### **Тема 4. Служба управления персоналом: понятие, функции, организационная структура**

Понятие кадровой службы. Организация службы управления персоналом. Современные подходы к организации кадровой службы и тенденции дальнейшего развития.

Функции управления персоналом. Обеспечение реализации функций управления персоналом: научно-методическое, финансовое, материально-техническое, организационное, правовое, информационное, кадровое.

Организационная структура службы управления персоналом. Нормативы численности кадровой службы организации. Положение службы управления персоналом в организационной структуре фирмы. Виды структурной связи.

### **Тема 5. Методы управления персоналом. Ключевые роли и компетенции менеджера по персоналу**

Классификация методов управления персоналом. Сущность экономических методов управления кадрами. Структура административно-организационных методов управления персоналом. Характеристика социально-психологических методов управления персоналом организации.

Содержание работы менеджера по персоналу. Профессиональная компетентность и ключевые роли менеджера по персоналу в организации.

### **Тема 6. Кадровая стратегия и кадровая политика организации**

Понятие стратегического управления персоналом. Факторы, оказывающие влияние на формирование кадровой стратегии организации. Взаимосвязь бюджета расходов на персонал и направлений кадровой стратегии. Единство составляющих эффективной кадровой стратегии.

Взаимосвязь стратегии развития организации и кадровой стратегии. Вторичность стратегии управления персоналом. Стратегии управления персоналом при выборе одной из бизнес-стратегий: предпринимательства, динамического роста, прибыли, ликвидации, кругооборота.

Кадровая политика организации: понятие, принципы и разновидности. Факторы, влияющие на кадровую политику. Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики.

Реализация кадровой стратегии через тактику управления персоналом.

### **Тема 7. Регламентация управления персоналом**

Правовое обеспечение управления персоналом. Состав документов, определяющих трудовые отношения на международном, федеральном, отраслевом, корпоративном уровнях, а также на уровне подразделения и рабочего места. Содержание основных документов. Документы личного дела работника.

Понятие регламента и правила внутреннего трудового распорядка. Регламент и регламентация. Назначение и содержание Положения о персонале и Правил внутреннего трудового распорядка (ПВТР).

Положение о подразделении: понятие, назначение, содержание и структура. Положение о персонале.

Должностная инструкция: понятие, назначение, содержание. Взаимосвязь должностной инструкции и трудового договора (контракта).

### **Тема 8. Кадровое планирование: понятие, цели, задачи, методы**

Задачи, принципы и методы кадрового планирования. Методы определения потребности в персонале. Метод, основанный на суждениях. Метод Дельфи. Статистические методы и методы моделирования.

Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации. Система показателей по труду, необходимая организациям для анализа и планирования.

Маркетинг персонала. Понятие маркетинга персонала. Два подхода к толкованию маркетинга персонала: как философия управления персоналом и как особая функция службы управления персоналом. Учет внешних и внутренних факторов. Направления маркетинга персонала.

Определение потребности в персонале. Качественная и количественная потребность в персонале. Анализ и проектирование работ. Методы расчета количественной потребности: экстраполяция, нормативный метод, метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса, метод расчета по нормам обслуживания (агрегат-метод), метод расчета по рабочим местам и нормативам численности, стохастический метод, метод экспертных оценок.

Общая и дополнительная потребность. Дополнительная потребность в кадрах. Структура дополнительной потребности. Расчет дополнительной потребности.

### **Тема 9. Технологии поиска и подбора персонала**

Внутренние и внешние источники привлечения персонала, их достоинства и недостатки. Рекрутинг. Хэдхантинг и Executive Search.

Аутстаффинг: понятие, технология реализации. Условия эффективного использования аутстаффинга. Проблемы применения аутстаффинга на российских предприятиях.

Лизинг персонала. Основные причины использования лизинга персонала. Проблемы развития кадрового лизинга в России.

Кадровый аутсорсинг. Перечень аутсорсинговых услуг в области управления персоналом.

Интернет-рекрутмент.

## **10. Технологии отбора и расстановки кадров. Профессиональная адаптация новых сотрудников**

Отбор персонала в организацию. Этапы отбора: первичный отбор, собеседование с сотрудниками отдела кадровой службы и с руководителем подразделения, справки о кандидате и испытание, решение о найме.

Первичный отбор (преселекция, скрининг). Кадровый скрининг. Предварительная отборочная беседа. Анализ документов: анализ анкетных данных, анализ резюме, характеристик, сочинений.

Профессиональный отбор. Собеседование. Типология собеседований. Фазы процесса собеседования.

Распределения принятых и уже работающих лиц по рабочим местам. Моделирование среднего работника. Портрет идеального сотрудника. Компетенции. Требования к профессиональной компетенции менеджера. Профессиограмма.

Профессиональная адаптация вновь принятого персонала. Направления профессиональной адаптации. Принципиальные цели адаптации на предприятии.

Социальная адаптация. Психологическая адаптация. Этапы профессиональной и социальной адаптации.

### **Тема 11. Оценка и аттестация персонала**

Понятие, виды и цели деловой оценки на предприятии. Функции оценки персонала. Оценка кандидатов на вакантную должность. Оценка потенциала работников. Текущая периодическая оценка деятельности сотрудников организации. Этапы подготовки и проведения оценки.

Деловая оценка как инструмент управления.

Показатели и методы оценки. Показатели результативности труда, профессионального поведения, личных качеств. Методы выполнения оценочных процедур. Методы определения величины показателей оценки. Центры оценки персонала.

Аттестация как форма оценки персонала. Понятие, этапы и виды аттестации. Типичные ошибки при проведении аттестации.

### **Тема 12. Управление мотивацией персонала**

Мотивация трудовой деятельности. Мотивы и стимулы. Теории мотивации. Концепция стимулирования трудовой деятельности. Вознаграждение персонала. Материальное поощрение. Оплата труда: организация, формы и системы, дополнительные льготы и компенсации, надбавки, премиальные системы. Неэкономические способы мотивации.

Грейдинг как часть материальной мотивации персонала. Понятие грейдинга. Элементы системы грейдинга персонала. Цели грейдинга персонала. Система грейдов. Правила корректного использования системы грейдов. Формальный и персональный подход к грейдингу.

Система управления талантами организации. Элементы системы управления талантами организации. Ключевые стратегии управления талантами организации. Подходы к управлению талантами организации.

### **Тема 13. Организация системы обучения персонала. Управление профессиональным развитием персонала**

Организация работы с резервом руководителей. Типологий кадрового резерва: по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом. Принципы формирования кадрового резерва. Источники резерва кадров на руководящие должности. Основные этапы работы с кадровым резервом. Показатели оценки результатов работы с резервом.

Этапы построения эффективной системы обучения на предприятии. Классификация методов обучения. Традиционные методы обучения. Методы активного обучения. Методы измерения результативности краткосрочного и долгосрочного обучения. Эффективность

деятельности сотрудника, прошедшего обучение. Оценка эффективности обучения. Система непрерывного обучения персонала.

Управление профессиональным развитием персонала. Концепция развивающего управления персоналом. Программа развития работника: понятие и структура. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника.

#### **Тема 14. Управление высвобождением персонала**

Понятия высвобождения и увольнения персонала.

Виды увольнений по степени добровольности ухода работника из организации. Содержание работы с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста. Курсы подготовки к выходу на пенсию. «Скользящее пенсионирование». Формы и методы работы службы управления персоналом в случае ухода работника по собственной инициативе (проведение заключительного интервью), в случае увольнения по инициативе администрации и выхода на пенсию.

Понятие аутплейсмента и его этапы. Содержание аутплейсмента. Целесообразность использования аутплейсмента. Этапы программы аутплейсмента.

Регламент «Порядок увольнения персонала на предприятии». Методы высвобождения персонала, используемые в мировой практике.

#### **Тема 15. Движение и перемещение персонала**

Понятие движения кадров. Внутреннее и внешнее движение персонала. Сменяемость (оборот) кадров. Абсолютные и относительные показатели оборота по приему и выбытию кадров. Необходимый оборот по выбытию. Излишний оборот по выбытию (текучесть кадров).

Управление текучестью кадров. Определение уровня текучести кадров. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Определение причин текучести кадров. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Определение эффекта от снижения текучести кадров. Виды текучести кадров.

Внутрифирменное движение кадров.

Перемещение персонала. Понятия ротации и эмеритации кадров. Положительные черты ротации. Слабые черты ротации. Классификация видов ротации. Факторы, определяющие оптимальный срок пребывания человека в одной должности.

#### **Тема 16. Оценка эффективности системы управления персоналом**

Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом.

Формы проявления эффекта в управлении персоналом. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.

Показатели собственно экономической эффективности, показатели степени соответствия, показатели степени удовлетворенности работников, косвенные показатели эффективности. Эффект от уменьшения текучести кадров. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий. Эффект от увеличения производительности труда.

Западные методики оценки эффективности управления персоналом. Экспертная оценка. Метод бенчмаркинга. Метод подсчета отдачи инвестиций. Методика Филиппса. Методика Ульриха.

Социальный эффект от управления персоналом. Организационная эффективность управления персоналом.

Система сбалансированных показателей оценки эффективности службы управления персоналом.

#### **Тема 17. Информационное обеспечение управления персоналом**

Роль информации в системе управления персоналом. Источники информации. Критерии оценки качества информации. Понятие информационной системы.

Автоматизированные системы управления кадрами. АСУ «Кадры». Автоматизированное рабочее место специалиста кадровой службы (АРМ «Кадры»). Этапы разработки и внедрения АСУ «Кадры». Варианты построения информационной системы по кадрам.

Пути повышения качества информационного обеспечения управления персоналом на российских предприятиях.

### **Тема 18. Международный опыт управления персоналом**

Зарубежный опыт управления персоналом. Особенности управления персоналом в США и Японии.

Опыт внутрифирменного и профессионального обучения за рубежом. Особенности подготовки менеджеров за рубежом.

Особенности оценки персонала на зарубежных фирмах: при приеме на работу и текущая оценка работающих. Возможности его использования в российских организациях.

Международные проблемы в управлении человеческими ресурсами.

Управление персоналом в системе TQM. Система управления персоналом TQM-ориентированной организации. Регламентация деятельности персонала с системе TQM. Самоуправление, делегирование полномочий, вовлечение персонала в процесс управления качеством. Особенности корпоративной культуры, форм оценки, вознаграждения в условиях TQM.

Самообучающаяся организация – понятие, основные характеристики и типы. Интеллектуальная организация. Технологии совершенствования практики обучения: управление проектами, обучение действием.

Флексибилизация персонала. Использование компенсационного пакета. Бенефиционная система как система социальной мотивации.

Кадровый реинжиниринг: понятие, сущность, содержание. Этапы становления. Основные принципы и методы.

#### *РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ОСНОВНАЯ*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Проспект, 2002.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2003.
3. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: Издательский центр «Академия», 2000.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н-Новгород, НИМБ, 2003.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002.
6. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2002.

#### *ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ*

1. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2002.
3. Десслер Гари управление персоналом/Пер. с англ. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997.
4. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. М.: Изд-во «Экзамен», 2000.
5. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Рос.экон.акад., 1998.

6. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент) /Текст лекций. – СПб.: Издательство С.-Петербург. университета экономики и финансов, 1992.
7. Книга работника кадровой службы. М.: Экономика, 1998.
8. Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. Международное Бюро Труда, Женева, 1991.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. Пособ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
10. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб.пособие. – М.: Дело, 2002.
11. Персонал: проблемы становления и развития в современной России. М.: Рос.экон.акад., 1998, кн. 1-2.
12. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: Учеб.пособие/ Под общ.ред.проф.С.Д.Резника. - М.: ИНФРА-М, 2003.
13. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2003.
14. Пушкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. М.: 1996.
15. Пушкарев Н.Ф. Формирование кадровой политики коммерческого банка: отечественный и зарубежный опыт. М.: Хронограф, 1998.
16. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
17. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом организации. – СПб: Питер, 2002.
18. Технология управления персоналом. М.: Изд-во «Экзамен», 2000.
19. Управление персоналом на производстве: Учеб.пособие для вузов / Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.:ЮНИТИ ДАНА, 2003.
20. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003.
21. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.К. Балаханова; Под ред. М.Н. Кулапова. – М.: Издательство «Экзамен», 2003.
22. Управление персоналом. Практикум: ролевые и деловые игры./ Ю.Г. Одегов, Т.В.Никонова, Д.К. Балаханова; Под ред. М.Н. Кулапова. – М.: Издательство «Экзамен», 2003.
23. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.:ЮНИТИ ДАНА, 2002.
24. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997.
25. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998.
26. Экономика труда и социально-трудовые отношения. М.: Изд-во МГУ, 1996.

#### ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

##### Журналы

1. Бюллетень Министерства труда и социального развития
2. Вестник Пенсионного фонда РФ
3. Вопросы экономики
4. Заработная плата
5. Известия Академии труда и занятости (Ижевск)
6. Кадры предприятия
7. Карьера

8. Консультант директора
9. Менеджмент в России и за рубежом
10. Миграция
11. Мониторинг доходов и уровень жизни населения
12. Негосударственное образование России
13. Нормативные акты для кадровика
14. Персонал
15. Персонал-микс
16. Профессиональный потенциал
17. Российский экономический журнал
18. Служба кадров
19. Секретарское дело
20. Социальная защита
21. Социологические исследования
22. Справочник кадровика
23. Справочник по управлению персоналом
24. Тор-менеджер
25. Трудовое право
26. Трудовой мир
27. Управление персоналом
28. Уровень жизни населения
29. Человек и труд
30. Экономика и учет труда
31. Экономист
32. Элитное образование
33. Human Resource Management (USA)
34. Human Resource Management Journal (UK)
35. International Journal of Human Resource Management (UK)

#### Газеты

1. Российская газета
2. Работа & зарплата
3. Работа для Вас
4. Труд
5. Экономика и жизнь
6. Элитный персонал

#### Публикации на интернет-сайтах

1. [www.mintrud.ru](http://www.mintrud.ru) (сайт Министерства труда и социального развития Российской Федерации)
2. [www.chelt.ru](http://www.chelt.ru) (электронная версия журнала «Человек и труд»)
3. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) (специализированный сайт для HR-менеджеров)
4. [www.hro.ru/hrm](http://www.hro.ru/hrm) (онлайновый журнал «Управление персоналом»)
5. [www.econ.msu.ru/demografia](http://www.econ.msu.ru/demografia) (сайт «Демография России и Российской империи»)
6. [www.ilo.ru](http://www.ilo.ru) (официальный сайт Международной организации труда)
7. [www.info.gks.ru](http://www.info.gks.ru) (официальные статистические данные Госкомстата РФ)
8. [www.isras.rssi.ru](http://www.isras.rssi.ru) (официальный сайт журнала «Социологические исследования»)
9. [www.job-today.ru](http://www.job-today.ru) (официальный сайт газеты «Работа для Вас»)
10. [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru) (электронная версия журнала «Справочник кадровика»)
11. [www.labor.ru](http://www.labor.ru) (официальный сайт Московской службы занятости)

12. [www.personal-mix.ru](http://www.personal-mix.ru) (научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом «Персонал-микс»)
13. [www.rg.ru](http://www.rg.ru) (официальный сайт «Российской газеты»)
14. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru) (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
15. [www.trud.ru](http://www.trud.ru) (официальный сайт газеты «Труд»)
16. [www.zarplata.ru](http://www.zarplata.ru) (электронная версия газеты «Работа & зарплата»)
17. [www.uhr.ru](http://www.uhr.ru) (сайт «Человеческие ресурсы Урала»)
18. [www.vopreco.ru](http://www.vopreco.ru) (официальный сайт журнала «Вопросы экономики»)

## Лекция №1. Концепции управления персоналом

В Кодексе законов вавилонского царя Хаммурапи (1792 – 1750 гг. до н.э.) большое внимание уделялось регулированию отношений найма и размеров оплаты за наемный труд, правовой защите личностей производителей. При этом производитель, а в Древней Греции это прежде всего был раб, рассматривался как «говорящее орудие, имеющее низкую производительность труда». Тем не менее, признавалось, что и раба нужно материально поощрять за его труд.

А. Смит в «Исследовании о богатстве народов» писал, что совокупный запас общества, составляет постоянный капитал, и что одной из частей этого капитала является «полезность талантов, приобретенных жителями страны или членами общества. Для приобретения этих талантов требуются всегда немалые расходы на содержание того, кто старается приобрести их, во все время его воспитания, обучения и дальнейшего образования, и все эти расходы составляют постоянный капитал. Если эти дарования составляют часть его личного богатства, то они в то же время составляют и часть богатства целого общества, к которому он принадлежит».

В XX в. произошла смена трех основных концепций кадрового менеджмента, что было обусловлено изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества.

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

В начале прошедшего столетия получила развитие концепция управления кадрами, которая вместо человека как личности рассматривала его трудовую функцию. Другими словами, категория «кадры» характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных для достижения поставленных организационных целей. Кадровые службы выполняли в основном учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

После Второй мировой войны научно-технический прогресс, вызвавший усложнение производственного процесса, обусловил необходимость внедрения новых механизмов мотивации труда работников, повышения их квалификации, регулирования трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества, активного вовлечения персонала в управление, участия его в прибыли. Именно с 50-60-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит концепция управления персоналом. Теперь работник рассматривается уже не только как субъект трудовых отношений, но и как личность. Изменяется роль и место кадровых служб в организационной структуре управления предприятий. Система управления персоналом охватывает широкий круг управленческих проблем: планирование потребностей в персонале, подбор и профессиональная адаптация новых работников, разработка компенсационных программ, корпоративное обучение сотрудников и др. Однако службы по управлению персоналом, как правило, выполняли еще обслуживающую роль, являясь функциональными подразделениями, а персонал рассматривался как издержки, которые надо оптимизировать.

В 70-80-е гг. прошлого столетия, когда экономику развитых стран охватили структурные изменения под воздействием научно-технического прогресса, широко используется новое понятие – «человеческий капитал». Концепция человеческого капитала впервые была выдвинута американским экономистом Г. Беккером в 1960 г.

Под человеческим капиталом понимается имеющий у человека запас знаний, здоровья, навыков, опыта, которые используются индивидом для получения дохода. Нужно отметить, что это не просто совокупность знаний, способностей, которыми обладает человек. Значит, под понятием «человеческий капитал» нужно видеть:

- 1) приобретенный запас знаний, умений, навыков;

2) этот запас целесообразно использовать в той или иной сфере общественной деятельности, и это способствует росту производительности труда и производства;

3) использование данного запаса приводит к росту заработков (доходов) данного работника в будущем путём отказа от части текущего потребления;

4) увеличение доходов способствует заинтересованности работника, и это приводит к дальнейшему инвестированию в человеческий капитал;

5) человеческие способности, дарования, знания и т.д. являются неотъемлемой частью каждого человека;

6) мотивация является необходимым элементом для того, чтобы процесс воспроизводства (формирование, накопление, использование) человеческого капитала носил полностью завершённый характер.

Формула человеческого капитала принимает следующий вид:

$$ЧК = K_з + K_к + K_о,$$

где ЧК – человеческий капитал;

$K_з$  – капитал здоровья;

$K_к$  – капитал культуры;

$K_о$  – капитал образования.

Капитал здоровья представляет собой инвестиции в человека, осуществляемые с целью формирования, поддержания и совершенствования его здоровья и работоспособности. Инвестиции в здоровье, его охрана, способствующие сокращению заболеваний и смертности, продлевают трудоспособную жизнь человека, следовательно, и время функционирования человеческого капитала.

Человеческий капитал может быть увеличен в процессе образования, профессиональной подготовки, приобретения опыта работы. Инвестиции в человеческий капитал – затраты времени и денежных средств, необходимые для получения образования и профессиональной подготовки.

На современном этапе мирового научно-технического и социально-экономического развития человеческий капитал становится важнейшим фактором экономического роста. По некоторым оценкам, в развитых странах повышение продолжительности образования на один год ведет к увеличению валового внутреннего продукта (ВВП) на 5-15%.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;

- использование пакетов мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;

- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;

- гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

- признание в труде;

- достижения в труде;

- содержание труда;

- ответственность и самостоятельность;

- возможность профессионального продвижения;
- возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни.

Эта концепция логически вытекает из трудовых теорий: человеческих отношений, человеческого капитала, гуманизации труда, производственной демократии и др. Концепция получила распространение в практике ведущих капиталистических государств начиная с 70-х годов. Ее основополагающие принципы включают:

- надлежащее справедливое вознаграждение за труд;
- безопасные и здоровые условия труда;
- непосредственная возможность для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении;
- возможность профессионального роста и уверенность в будущем;
- хорошие взаимоотношения в трудовом коллективе на предприятии, правовая защищенность работника на предприятии;
- достойное место работы в жизни человека;
- общественная полезность работы.

Рассматривая свою работу с позиций перечисленных составляющих качества трудовой жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал как всю совокупность имеющихся у него знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей. При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу на предприятии.

Новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих кадровых вопросов, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и возможности своего развития.

Главное, что составляет *сущность управления персоналом* – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудового потенциала в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Целями управления персоналом организации являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких *задач*, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

## Лекция 2. Система управления персоналом организации

*Умение обращаться с людьми – это товар,  
который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе...  
И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете.  
Д. Рокфеллер*

Умение управлять людьми – сложнейшая наука и огромное искусство. Управление персоналом выступает одновременно как система организации, как процесс и как структура.

Управление персоналом как система включает следующие основные элементы: субъект, который осуществляет управление, объект, которым управляют, функции, кадровую стратегию и кадровую политику, этапы кадровой работы и методы управления (рис. 1).

Система управления персоналом – система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Система управления персоналом включает:

- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему найма и учета персонала;
- подсистему трудовых отношений;
- подсистему условий труда;
- подсистему развития персонала;
- подсистему мотивации поведения персонала;
- подсистему социального развития;
- подсистему развития организационных структур управления;
- подсистему правового обеспечения;
- подсистему информационного обеспечения.

*Подсистема планирования и маркетинга персонала* включает в себя: разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

*Рис. 1 – Основные элементы системы управления персоналом*

*Подсистема управления наймом и учетом персонала* включает в себя: организацию найма персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

*Подсистема управления трудовыми отношениями* включает в себя: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений руководства, управление

производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

*Подсистема обеспечения нормальных условий труда* включает в себя: соблюдение требования психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

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

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

*Подсистема социальным развитием* включает в себя: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

*Подсистема развития организационной структуры управления* включает в себя: анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработку штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

*Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом* включает в себя: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

*Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом* включает в себя: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.

*Объект управления* – это отдельный работник, а также совокупность работников, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимосвязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

Коллектив – это социальная группа, объединяющая людей, работающих в одной организации, занятых решением конкретных задач, и основанная на общности целей, принципах сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов.

*Субъектом управления* кадрами является линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами. Сюда же

относится функциональный аппарат – кадровая служба с секторами учета, приема, увольнения персонала, учета нарушений трудовой дисциплины, оформления пенсий и пособий, отдел технического обучения, примыкают такие отделы, как отдел труда и заработной платы, НОТ и управления, социологические службы, предприятия общепита, культурно-бытовые, спортивные и детские учреждения, медсанчасть, ЖКО и подсобное хозяйство, которые подчиняются помощнику директора по быту, а он с этими службами заместителю по кадрам.

В состав субъекта управления входят и различные рабочие, профсоюзные и другие общественные организации (например, общество рационализаторов и изобретателей, научно-технические общества, выполняющие ряд функций по сплочению и воспитанию коллектива, по развитию творческой активности ее членов).

Процесс управления кадрами включает следующие *функции*: планирование, организацию, регулирование, контроль и учет.

*Кадровая стратегия* рассматривается в качестве функциональной стратегии, которая должна быть интегрирована в корпоративную стратегию, обеспечивая человеческими ресурсами выполнение инновационной, производственной, маркетинговой, финансовой стратегий.

*Кадровая политика* включает систему правил и норм, определяющих взаимоотношения людей и организации. Другими словами, кадровая политика представляет собой совокупность мероприятий, которые реализуются в области трудовых отношений для достижения поставленных организационных целей в соответствии с требованиями действующего трудового законодательства и видением руководства.

В отличие от кадровой политики стратегия развития человеческих ресурсов (кадровая стратегия) базируется на объективном анализе внутренней и внешней среды организации для достижения конкурентных преимуществ в сложной рыночной среде.

Управление персоналом включает в себя следующие этапы *кадровой работы*:

1) анализ содержания труда персонала как вид деятельности, обеспечивающий получение научно-обоснованной базы для реализации всех остальных элементов системы управления персоналом;

2) планирование и прогнозирование потребности в персонале и определение источников ее удовлетворения: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в кадрах;

3) набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

4) отбор персонала (кадровая селекция): оценка кандидатов на рабочие места и выявление лучших из резерва, созданного в ходе набора;

5) создание системы мотивации и стимулирования персонала: разработка системы оплаты труда и льгот, стимулирование творческого отношения к труду, развитие потенциала работников;

6) расстановка кадров и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, расстановка кадров по рабочим местам, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация;

7) обучение и профессиональное развитие персонала: разработка программ повышения квалификации, переквалификации, повышения общего уровня образования, управление карьерой работников;

8) оценка трудовой деятельности: разработка системы оценок результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, оценка результатов и аттестация работников;

9) управление движением персонала: повышение, понижение, перевод, увольнение; разработка методов перемещения работников по должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности и участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

10) формирование резерва руководящих кадров: подготовка руководящих кадров, разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих работников;

11) обеспечение социального партнерства и социальной защиты персонала, разработка локальных нормативных документов, определяющих трудовые отношения;

12) охрана труда и обеспечение его безопасности: проведение трудоохранных мероприятий;

13) учет персонала и отчетность перед вышестоящими и государственными органами трудоустройства и занятости.

*Метод управления* – совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных организацией целей.

По своему содержанию методы управления персоналом подразделяются на:

- экономические;
- административное (организационно-распорядительные);
- социально-психологические.

Административные методы носят прямой характер воздействия на объект управления. К ним относится любой регламентирующий и административный акт, подлежащий обязательному исполнению.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия.

Экономические методы опираются на использование механизмов материального стимулирования труда: надбавки, премии, доплаты, процент от прибыли, участие в собственности предприятия.

Социально-психологические методы основаны на механизмах психологического воздействия и социального взаимодействия (моральное стимулирование, гуманизация труда, поддержание активности работников, социальное развитие коллектива).

### **Лекция 3. Персонал как объект управления**

*Чем наполнена посуда, то и выльется оттуда.  
Шота Руставели*

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива организации, т.е. всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Трудовой коллектив представляет собой систему, состоящую из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по многим другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (уровень образования, стаж, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию) и др. Сама по себе система представляется достаточно сложной, так как для нее характерно множество связей между элементами как по горизонтали (между работниками), так и по вертикали (между структурными подразделениями, органами управления и т.п.).

По степени участия в процессе производства в трудовом коллективе можно выделить две основные части: рабочие и служащие (рис. 2).

*Рабочие, или производственный персонал*, заняты в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Эта часть персонала организации обеспечивает производство продукции, ее хранение, транспортировку, сбыт и сервисное обслуживание. Среди рабочих выделяют основной (занятый в профильных подразделениях организации) и вспомогательный (занятый в обслуживающих подразделениях) персонал. Результат труда производственного персонала имеет вещественную форму в виде продукции, услуг, денежных средств и т.п.

Персонал

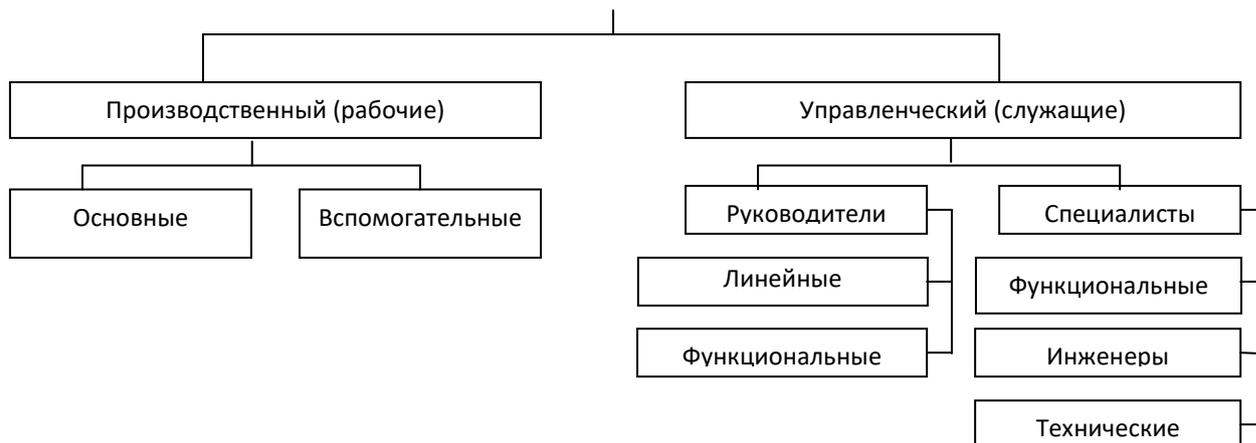


Рис. 2 – Состав персонала организации

По степени квалификации рабочих принято разделять на следующие группы:

1. Высокквалифицированные рабочие, окончившие ПТУ и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года;
2. Квалифицированные рабочие, окончившие средние ПТУ, технические училища, обычные ПТУ или прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6-24 месяцев;
3. Малоквалифицированные рабочие, прошедшие производственную подготовку в течение 2-5 месяцев;
4. Неквалифицированные рабочие, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель.

При анализе персонала состав рабочих изучается также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, сменам, стажу.

*Служащие, или управленческий персонал*, заняты в процессе управления организацией с преобладающей долей умственного труда. Предметом труда служащих является, как правило, информация, а средствами труда – технические средства обработки информации. Основными результатами их трудовой деятельности являются выработка управленческих решений, их реализация и контроль исполнения. Управленческий персонал разделяют на две основные группы: руководители и специалисты.

*Руководители*, в отличие от специалистов, имеют юридическое право принятия решений и властные полномочия по отношению к подчиненным. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, обеспечивающих реализацию отдельных функций управления.

В составе руководителей выделяются два основных типа:

- линейные руководители, которые возглавляют линейные подразделения и всю систему управления, т.е. они принимают решения по всему кругу проблем;
- функциональные руководители, которые возглавляют функциональные подразделения.

Если руководитель возглавляет функциональный отдел, то по отношению ко всей системе он считается функциональным руководителем, а для работников данного отдела – линейным.

По занимаемому в управленческой иерархии уровню руководители составляют три звена:

- к низшему звену относятся руководители участков, цехов, производств (как линейные, так и функциональные);
- среднее звено – руководители крупных структурных подразделений организации;

- к высшему звену относятся руководители самостоятельных организаций — это те руководители, которые, как правило, подчинены уже не другим руководителям, а собственникам — хозяевам организации (т.е. наняты ими).

*Специалистов*, в зависимости от результатов их труда, разделяют на:

- функциональных (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и т.п.), результатом деятельности которых является управленческая информация;
- инженеров (инженеры-конструкторы, технологи, проектировщики и т.д.), результатом труда которых является конструкторско-технологическая и проектная информация по направлениям деятельности организации;
- технических (операторы, стенографисты, курьеры, кладовщики и пр.), выполняющих вспомогательные функции в управленческом процессе.

Специалисты могут быть «главными», «ведущими», «старшими» или иметь категорию, характеризующую номером. Старший специалист наряду с исполнением своих обычных обязанностей специалиста может руководить группой коллег – рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Данное руководство не имеет административного характера, а сводится преимущественно к координации и консультированию. Он может быть также единоличным ответственным исполнителем какой-то работы, не имеющим подчиненных. Ведущий специалист выполняет те же обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство, а главный координирует работу ведущих и старших специалистов.

В западных фирмах особо талантливых специалистов, даже если для них в данный момент нет работы, часто держат «про запас» без четко определенных обязанностей, и для них существует даже специальный термин «дикие гуси».

Персонал организации можно также структурировать следующим образом.

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

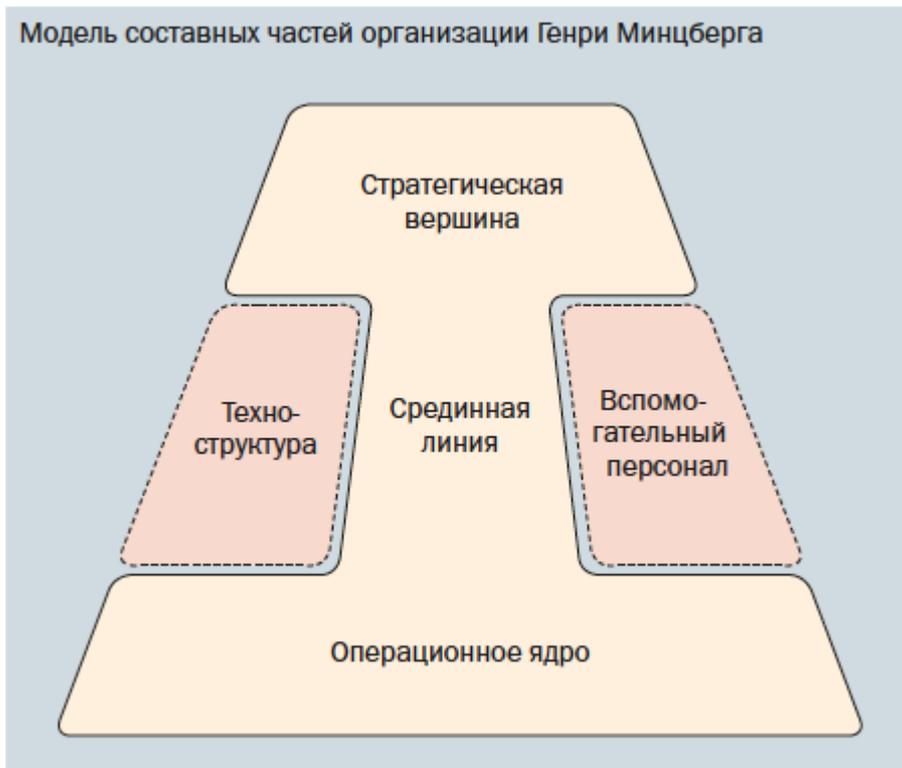
*Функциональная структура* отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

*Ролевая структура* характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связанных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, кляузник и др.).

*Социальная структура* характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

*Штатная структура* определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Канадский ученый Генри Минцберг предложил следующую универсальную модель составных частей компании (см. схему).



**Стратегическая вершина.** В нее входят президент, исполнительный директор, менеджеры высшего уровня фирмы. Эти люди обеспечивают эффективную деятельность организации и удовлетворение потребностей тех, кому принадлежит компания. В их обязанности входит разработка и осуществление стратегии, управление взаимодействиями с внешней средой, прямой контроль деятельности компании.

**Операционное ядро.** В него входят сотрудники, выполняющие основную деятельность предприятия, связанную с производством товаров и оказанием услуг. По сути, это мотор организации, та ее часть, где создается основная продукция. Без операционного ядра все остальные части не имеют смысла. Их основные обязанности: обеспечение исходной базы производства, трансформация исходных материалов в готовую продукцию, распределение (дистрибуция) продукции.

**Срединная линия.** Это менеджеры среднего звена – руководители функциональных и линейных служб. Суть их деятельности – обеспечение принятия и исполнения решений высшего руководства. В обязанности данных менеджеров входит представление информации об эффективности операционной единицы, посредничество и координация потока решений, своевременная сигнализация о ликвидации проблем, в том числе на локальных участках.

**Техноструктура.** Сюда можно отнести аналитиков, специализирующихся в вопросах управления (техники-нормировщики, специалисты по планированию и контролю, аналитики-кадровики и т. п.). Суть их деятельности – анализ информации и подготовка проектов решений высшего руководства. В их круг обязанностей входит стандартизация текущего рабочего процесса, а также процесса принятия и согласования решений, стандартизация систем планирования и финансового контроля.

**Вспомогательный персонал.** Это организационные единицы, обеспечивающие поддержку предприятия за рамками текущего рабочего процесса. Они предоставляют необходимые услуги всем прочим составным частям компании. В их обязанности входит: техническое обслуживание, юридическая поддержка, организация питания сотрудников, социальное обеспечение и пр.

В настоящее время имеет большую популярность идея «кадрового ядра» и «кадровой периферии». Суть ее в том, что на фирме существуют работники, с которыми

закключаются временные контракты (кадровая периферия); и существует другая группа работников (ядро), с которыми заключается договор бессрочного найма.

Сегодня наблюдается стремительное увеличение числа компаний, которые гибко комбинируют полную занятость с привлечением временного персонала, а также использование офисных помещений и цехов с привлечением работников, работающих за домашним компьютером или даже занимающихся сборкой примитивных изделий вне территории компании. Как следствие, все большее значение для компаний имеют следующие категории работников:

- частично занятые;
- временные работники;
- агентский персонал;
- уполномоченные дилеры;
- консультанты.

*Кадровое ядро* – ключевые работники компании, участвующие в основных бизнес-процессах, обладающие наибольшей производительностью труда и соответствующей квалификацией, замену которых будет сложно осуществить. Проще говоря, это люди, на которых все держится. Обычно «кадровое ядро» составляет до 20% численности фирмы.

*Кадровая периферия* – сотрудники, которые обслуживают деятельность ключевых работников – кадрового ядра. «Кадровая периферия» неоднородна. Есть так называемая «основная масса» – сотрудники, выполняющие рутинные бизнес-процессы, но не обладающие ключевыми компетенциями, а есть «балласт» – низкоэффективные работники, от которых в период кризиса нужно избавляться в первую очередь. «Балласт» в компании в среднем составляет 10-20% от общего количества.

#### Лекция 4. Трудовой потенциал работника и организации

*Для человека с талантом и любовью к труду  
не существует преград.  
Людвиг Бетховен*

В основе понятия «трудовой потенциал» лежит термин *potentia*, который несет двойной смысл: с одной стороны, он характеризует «степень мощности в каком-нибудь отношении»<sup>1</sup>, а с другой – указывает, что эта мощность скрытая, ибо это не только «совокупность каких-нибудь средств», но и «возможностей»<sup>2</sup>.

*Трудовой потенциал* – это ресурсы и возможности, непрерывно формируемые в процессе всей жизни личности, реализуемые ею в трудовом поведении и определяющие реальную плодотворность индивида. Измерителем трудового потенциала является *кадровый потенциал* (кадры являются носителем трудовой функции).

*Кадровый потенциал* можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

В теорию и практику входят и получают экономическую оценку в той или иной форме конкретные качественные *характеристики кадрового потенциала*:

- численность, структура, знания, профессиональный состав, квалификация, навыки, накопленный производственный опыт;
- личные качества: здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность.

Показатели, характеризующие эти компоненты, могут относиться как к отдельному человеку, так и к различным коллективам, в том числе к персоналу организации и населению страны в целом (табл. 1)

*Таблица 1*

<sup>1</sup> Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: Азбуковник, 1997. – С. 571

<sup>2</sup> Там же.

### Примеры характеристик кадрового потенциала

Компоненты кадрового потенциала	Объект анализа и соответствующие им показатели		
	Человек	Предприятие	Общество
Здоровье	трудоспособность, время отсутствия на работе из-за болезней	потери рабочего времени из-за болезней и травм; затраты на обеспечения здоровья персонала	средняя продолжительность жизни; затраты на здравоохранение; смертность по возрастам
Нравственность	отношение к окружающим	взаимоотношения между сотрудниками; потери от конфликтов	отношение к инвалидам, детям, престарелым; преступность, социальная напряженность
Творческий потенциал	творческие способности	количество изобретений, патентов, новых изделий на одного работающего, предприимчивость	доходы от авторских прав, количество патентов и международных премий на 1 жителя страны; темпы технического прогресса
Активность	стремление к реализации способностей; предприимчивость		
Организованность	аккуратность, дисциплинированность, обязательность, порядочность	потери от нарушений дисциплины; чистота; исполнительность	качество законодательства; качество дорог и транспорта; соблюдение договоров и законов
Образование	знания; количество лет в школе и вузе	доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих; затраты на повышение квалификации	среднее количество лет обучения в школе и вузе; доля затрат на образование в госбюджете
Профессионализм	умения; уровень квалификации	качество продукции; потери от брака	доходы от экспорта; потери от аварий
Ресурсы рабочего времени	время занятости в течение года	количество сотрудников; количество часов работы за год одного сотрудника	трудоспособное население; количество занятых; уровень безработицы

*Кадровый потенциал общества* – это совокупная оценка общественной дееспособности к труду на основе количественных и качественных характеристик, потенциальная дееспособность общества.

*Кадровый потенциал организации* – это собирательная система качеств какого-либо конкретного трудового коллектива, связанная с обязательным взаимодополнением, взаимозависимостью и взаимодействием его членов.

Обобщая вышеизложенное, можно выделить следующие *составляющие трудового потенциала*.

1. Образование, полученное работником. В целом выделяют два вида подготовки работника – общую и специфическую. В связи с этим можно выделить группы работников по общей подготовке и по видам дополнительной подготовки.

2. Квалификация, которую имеют работники. Если образование в большей степени характеризует потенциальные возможности работников, то квалификация в большей степени позволяет оценить пригодность работника к работе определенной сложности. В результате образуется профессионально-квалификационная структура персонала предприятия.

3. Управленческий потенциал. От того, насколько обоснованно поставлена система управления, зависит развитие трудового потенциала. Вместе с этим управленческий персонал, так же как и другие категории персонала, входит в кадровый потенциал.

4. Личностный потенциал. В данный блок входят те возможности, которые лежат в самой личности. Например, инновационный потенциал, т.е. способность работника принимать нестандартные решения; адаптационно-приспособительный потенциал, т. е. способность быстро входить в новую должность, осваивать новую работу, способности работы в коллективе и т. д.

5. Организационный потенциал. Данный показатель определяет возможности различного соединения факторов производства и возможные выгоды от каждого из соединений, т.е. определяет как организационную структуру в целом, так и организацию труда на каждом рабочем месте.

Трудовой потенциал отдельного работника изменяется через мотивационный блок. А уровень развития каждого из показателей (например, способности) будет влиять на все остальные показатели.

На уровне предприятия большее значение имеет профессионально-квалификационный потенциал, то есть профессионально-квалификационная структура персонала предприятия как объект изменений и источник изменения трудового потенциала.

Показателями трудового потенциала на уровне предприятия будут выступать следующие.

1. Показатели, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала:

- половозрастная структура;
- уровень общего образования работников;
- состояние здоровья работников (число выходов по болезни, структура заболеваемости);
- семейная структура;
- структура работников по национальности.

2. Показатели производственных компонентов трудового потенциала:

- профессионально-квалификационная структура;
- уровень образования, полученный на предприятии или за счет предприятия (так называемый специфический человеческий капитал);
- структура персонала по стажу работы.

3. Показатели, характеризующие управленческий потенциал предприятия:

- управленческая структура предприятия;
- стиль управления;
- наличие неформализованных органов управления;
- уровень вовлечения работников в процесс принятия решения и пр.

4. Показатели, характеризующие психологический потенциал работников:

- состояние социально-психологического климата коллектива;
- сплоченность ядра коллектива;
- текучесть персонала как показатель удовлетворенности трудом в данной организации.

Помимо рассмотренных разнообразных элементов трудового потенциала необходимо выделить еще и такие компоненты в структуре трудового потенциала, как стратегический и тактический потенциалы.

*Стратегический трудовой потенциал* – потенциал, необходимый для реализации стратегических целей и задач развития организации. При этом часть стратегического трудового потенциала может не использоваться в текущий момент, а выступать в виде «стратегически важного резерва» и предназначаться для достижения целей и задач отдаленной перспективы.

*Тактический трудовой потенциал* – потенциал, который фактически реализуется и может быть дополнительно привлечен для достижения оперативных и текущих целей и задач функционирования организации. Выделение этих элементов трудового потенциала необходимо с точки зрения критериев его оценки и программ развития.

## **Лекция 5. Служба управления персоналом: понятие и функции**

*Служба управления персоналом* – это комплекс специализированных структурных подразделений управленческого аппарата организации, включающий в свой состав наделенных соответствующими полномочиями должностных лиц, призванных управлять персоналом организации, руководствуясь принципами избранной кадровой политики.

Для того чтобы понять, как следует организовать работу службы управления персоналом, необходимо представлять себе, какие задачи стоят перед ней и какие функции она призвана выполнять.

*Службы управления персоналом* современных организаций выполняют весь комплекс работ, связанных с людьми на производстве:

- определение потребности в персонале, как текущей, так и на перспективу;
- разработка разделов бизнес-плана «Персонал» и «Управление», их балансировка с другими разделами и обеспечение выполнения;
- разработка комплексных целевых программ развития персонала, увязка их по срокам, ресурсам и исполнителям и обеспечение реализации;
- организация и осуществление анализа содержания труда, аттестации рабочих мест и разработки профессио- и психогрмм, определяющих требования рабочего места к работнику;
- разработка систем проверки профессиональных и личностных качеств претендентов на занятие вакантных рабочих мест;
- анализ разделения, организации и нормирования труда, разработка предложений по их совершенствованию;
- разработка документов, определяющих трудовые отношения на предприятии: коллективных договоров, положений о персонале, трудовых распорядков, положений о подразделениях, должностных инструкций, памяток и инструкций, отражающих культуру предприятия, трудовых соглашений (контрактов), обеспечение их согласования и утверждения;
- организация подбора персонала на основе профессио- и психогрмм, должностных инструкций, положений о подразделениях, разработанных систем профессиональных и личностных тестов и испытаний;
- планирование карьеры работников, обеспечение перемещений, организация системы кадрового резерва и работы по улучшению адекватности качеств претендентов требованиям рабочего места;
- организация и обеспечение работы по развитию персонала, повышению квалификации и переквалификации работников с использованием как потенциала предприятия, так и сторонних образовательных учреждений; разработка учебных программ;
- проведение исследований по выявлению мотивации работников к труду и разработка мероприятий по повышению удовлетворенности трудом;
- разработка систем группового и индивидуального материального и морального стимулирования работников с учетом мотивации, исследование и внедрение современных систем оплаты труда;
- проведение исследований социально-психологического климата в коллективах, качества трудовой жизни, стиля руководства и отношения работников к руководителям;
- проведение мероприятий по повышению творческого уровня работников, развитию инновационного поведения;
- проведение работ по повышению уровня охраны и безопасности труда;
- разработка системы сквозных показателей и оценки результатов труда подразделений, руководителей и специалистов, организация проведения аттестации;
- проведение исследований в целях создания эффективных рабочих команд;
- организация принятия совместных решений, проведения важных деловых встреч и переговоров, в том числе по обеспечению социальной защиты работников;
- анализ причин и урегулирование трудовых конфликтов;

- организация учета персонала и предоставления необходимой отчетности, проведение аналитической работы по результатам управления персоналом.

На отечественных малых предприятиях состав функций по управлению персоналом зачастую ограничивается учетом персонала и ведением трудовых книжек, а остальная работа либо не проводится, либо осуществляется самим руководителем в меру его компетентности.

В штате службы УП должны быть специалисты, способные выполнять все перечисленные функции, в том числе социологи, психологи, экономисты по труду, системные аналитики. В службах управления персоналом крупных фирм стран с развитым рынком работают такие специалисты как «рекрутеры» по вербовке персонала, «интервьюеры» - психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы, методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, профориентации, организационному планированию, администраторы программ равных условий занятости и т. п.

Особый и достаточно обширный набор требований предъявляется к *руководителю службы УП*:

1. Член команды руководителя организации, реализующий политику фирмы по персоналу. При этом он должен либо проводить в жизнь идеи руководителя фирмы, если тот мыслит прогрессивно, либо стараться сформировать у руководителя современные взгляды на персонал.

2. Лидер, в подчинении которого на крупном предприятии находится достаточно много сотрудников, а он должен обеспечить их эффективную работу, используя современные методы управления.

3. Широко эрудированный специалист в вопросах, определяющих поведение людей.

4. Ответственный за реализацию многочисленных функций, возлагаемых на службу УП, и является в глазах руководства главным специалистом по всем проблемам персонала.

5. Квалифицированный социолог, психолог, менеджер, грамотно распределяющий и контролирующей работу своих подчиненных.

Результативность работы службы управления персоналом зависит от ее структуры и распределения должностных функций между подразделениями, от качества взаимосвязей в работе между подразделениями кадровой службы, от обеспечения необходимыми специалистами, осуществляющими кадровый менеджмент, и от степени взаимодействия между службой управления персоналом и другими подразделениями организации, в первую очередь экономическими отделами.

## **Лекция 6. Функции управления персоналом организации**

*Умение руководить приходит не сразу,  
а по мере перекладывания своей работы на плечи подчиненных  
с соответствующим уменьшением их зарплаты.  
Михаил Мамчиц*

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом.

Процесс управления кадрами включает следующие функции: планирование, организацию, регулирование, контроль и учет (табл. 2).

Носители функций управления персоналом - подразделения и должностные лица организации, выполняющие функции управления персоналом. Носителями функций управления персоналом являются:

- руководство организации;
- заместители руководителя организации;
- линейные руководители производственных и функциональных подразделений;
- руководитель службы управления персоналом;

*Таблица 2*

## Содержательная характеристика функций управления персоналом

Функции	Характеристика функций
Планирование	Кадровое планирование предполагает: - определение перспективной и текущей потребности в кадрах необходимых специальностей и квалификации; - планирование издержек по всем направлениям работы с персоналом, прогнозирование движения кадров; - определение потребности в резерве; - планирование системы обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала.
Организация	Создание организационной структуры управления персоналом и взаимосвязей отдельных ее элементов с другими производственными и управленческими подразделениями (составление штатного расписания структурных подразделений, установление прав и обязанностей должностных лиц и т.д.)
Регулирование (координарование)	Устранение выявленных отклонений от первоначально запланированной программы: - корректировка показателей плановой и фактической численности кадров определенной профессии и квалификации; - разработка системы методов, побуждающих участников системы управления творчески и с максимальной эффективностью решать задачи.
Контроль и учет	Сбор и ведение информации о состоянии объекта и субъекта управления: - наблюдение за течением социальных процессов в трудовом коллективе; - сравнение контролируемой численности и состава работников с заданной программой, выявление отклонений от программы; - ведение государственной и внутренней кадровой отчетности; - оценка трудовых усилий занятого персонала.

- подразделения по управлению персоналом;
- специалисты, занимающиеся проблемами управления персоналом.

Функции кадрового менеджмента реализуются через следующие виды кадровой работы:

1. *Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала* включают в себя:

- 1) разработку стратегии управления персоналом;
- 2) анализ кадрового потенциала организации;
- 3) анализ спроса и предложения на интересующую рабочую силу на рынке труда в отрасли или регионе;
- 4) планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- 5) оценку кандидатов на вакантную должность;
- 6) текущую, периодическую оценку кадрового потенциала организации.

2. *Разработка структуры управления персоналом организации* включает в себя:

- 1) анализ имеющейся структуры управления и выявление ее недостатков на данном этапе развития организации;
- 2) проектирование новой структуры управления, более подходящей текущему моменту;
- 3) составление штатного расписания организации;
- 4) построение новой организационной структуры управления.

3. *Развитие кадрового потенциала* включает следующие элементы:

- 1) техническое и экономическое обучение персонала;
- 2) переподготовку работников и повышение их квалификации;
- 3) подготовку кадрового резерва руководства;
- 4) планирование деловой карьеры сотрудников;
- 5) профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников.

4. *Оформление и учет движения кадров* решают следующие задачи:

- 1) оформление и учет приема, увольнения и перемещения работников;
- 2) информационное обеспечение системы управления кадрами;
- 3) профориентацию и профотбор работников;
- 4) обеспечение полной занятости на рабочем месте.

5. *Регулирование трудовых отношений в организации* достигается решением следующих задач:

- 1) анализа и регулирования групповых и личностных взаимоотношений между работниками;
  - 2) анализа и регулирования групповых и личностных взаимоотношений между работниками и руководством;
  - 3) управления персоналом и решения конфликтов, возникающих в процессе производства;
  - 4) социально-психологической диагностики персонала;
  - 5) регулирования этических норм во взаимоотношениях членов трудового коллектива;
  - 6) управления взаимодействием с профсоюзами.
6. *Мотивация и стимулирование труда* включают следующие направления:
- 1) нормирование и тарификацию трудового процесса;
  - 2) разработку систем оплаты труда персонала;
  - 3) разработку форм медицинского страхования работников;
  - 4) разработку моральных форм поощрения трудовых достижений;
  - 5) разработку форм участия членов трудового коллектива в прибылях и капитале;
  - 6) управление трудовой мотивацией работников путем удовлетворения их основных потребностей и интересов;
7. *Регулирование условий труда* осуществляется посредством соблюдения требований:
- 1) психофизиологии труда;
  - 2) эргономики;
  - 3) технической эстетики;
  - 4) охраны труда и техники безопасности;
  - 5) охраны окружающей среды.
8. *Развитие социальной инфраструктуры организации* включает в себя:
- 1) организацию питания работников в процессе трудовой деятельности;
  - 2) управление жилищно-бытовым обслуживанием;
  - 3) развитие физкультуры и спорта среди членов трудового коллектива;
  - 4) обеспечение охраны здоровья посредством проведения профилактических осмотров и медицинского освидетельствования;
  - 5) обеспечение детей сотрудников местами в детских учреждениях.

## **Лекция 7. Организационная структура службы управления персоналом**

*Хорошо налаженная организация сама  
воспитывает хороших сотрудников,  
сама их направляет.  
Я.С. Улицкий*

Структура управления персоналом в различных организациях имеет относительно стандартный вид. Отличаться могут лишь названия подразделений или должностей, принимаемые в соответствии с терминологией, используемой в конкретной отрасли. Например, менеджер по персоналу или инспектор отдела кадров, директор по персоналу или начальник службы кадровой политики. Конкретное построение службы управления персоналом и распределение должностных обязанностей между соответствующими подразделениями может варьировать в достаточно большом диапазоне, так как зависит от размеров организации и численности занятого на ней персонала, стиля и методов работы руководства компании, финансовых возможностей по содержанию штата управления.

Вместе с тем существуют определенные стандарты численности аппарата управления в зависимости от численности персонала для разных отраслей экономики. Соответственные данные приведены в табл. 3.

*Таблица 3*

### *Штаб служб управления персоналом\**

Отрасль и размер предприятия	Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы	Число сотрудников кадровой службы
Обрабатывающая: - до 500-999 чел. - 1000-4999 чел. - свыше 5000 чел.	116 130 352	1 – 20 2 – 90 7 – 126
Исследования и развитие	102	1 – 60
Общественные нужды	154	1 – 110
Больницы	180	1 – 28
Банки	98	1 – 72
Страховые компании	101	1 – 142
Транспортировка и распространение	272	1 – 75
Правительственные учреждения	272	2 – 104
Образование	161	1 – 46
Другие фирмы	194	1 – 120

\* Иваневич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.

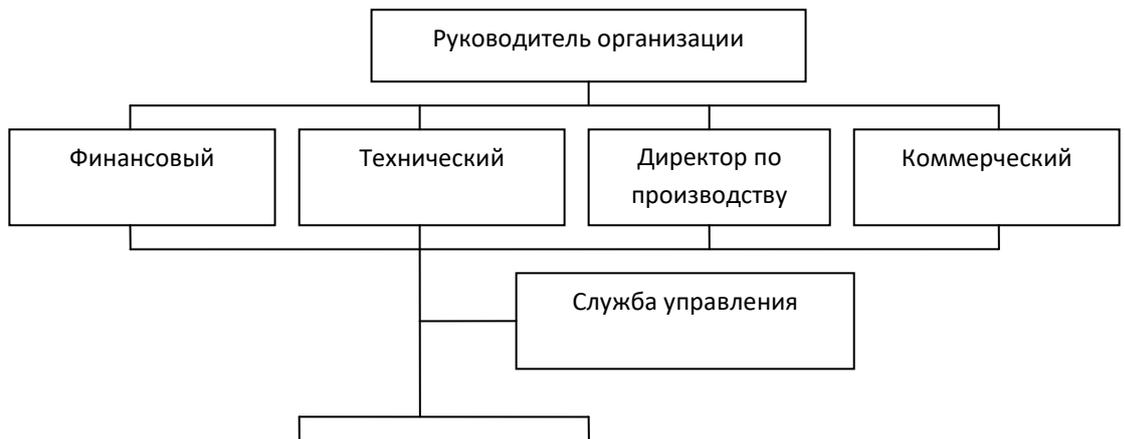
Организационный статус кадровой службы зависит не только от ее полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому в зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным. В зарубежной практике выделяются несколько таких вариантов (рис. 3-б).

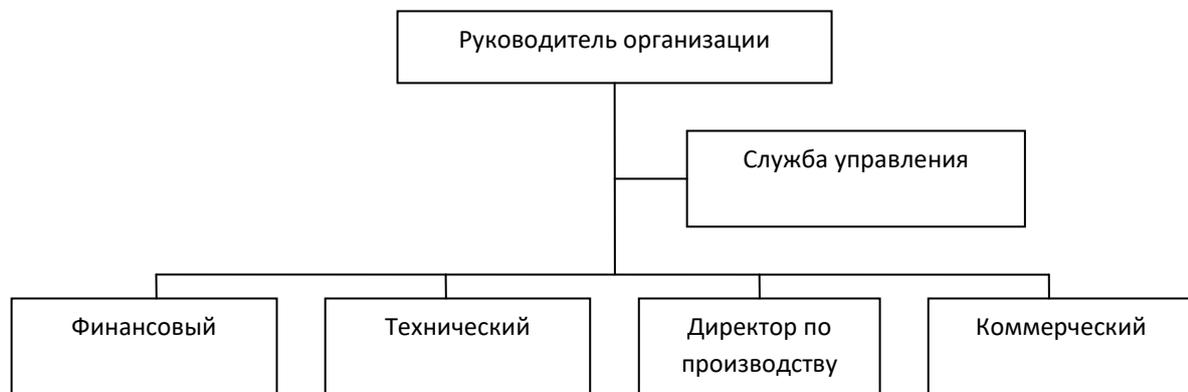
Преимуществом варианта структурного подчинения службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.



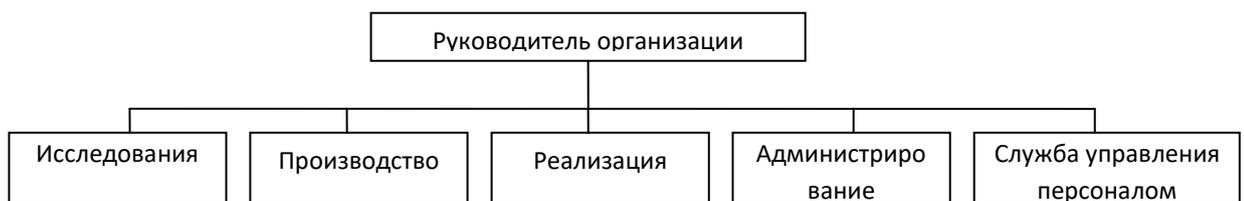
*Рис. 3 – Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию*



*Рис. 4 – Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации*



*Рис. 5 – Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству*



*Рис. 6 – Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией*

Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

Формирование внутренней оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;

- формирование состава подсистемы оргструктуры;
- установление связей между подсистемами оргструктуры;
- определение прав и ответственности подсистем;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

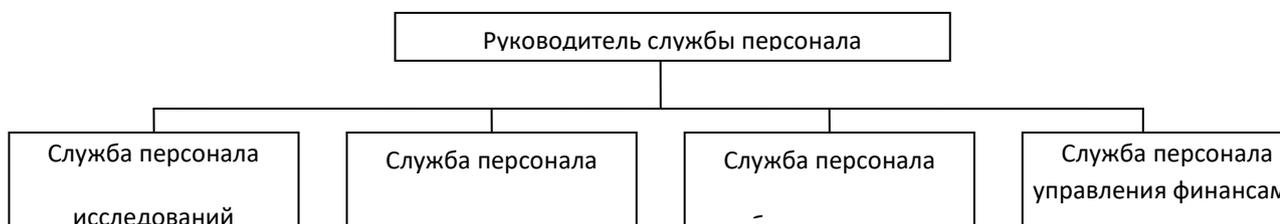
Варианты видоизменения оргструктуры зависят от возможностей организации (в первую очередь финансовых) сформировать то или иное подразделение.

При достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации возможен вариант построения службы управления персоналом, представленный на рис. 7.

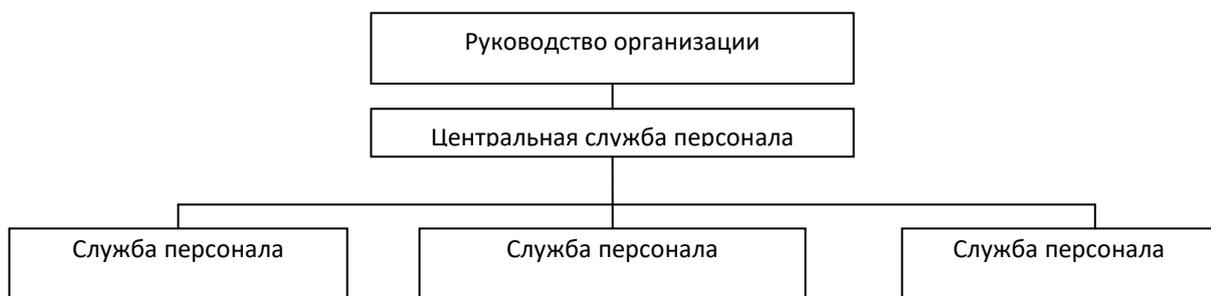
Иной принцип построения возможен при продуктивном типе построения оргструктуры, что иллюстрирует рис. 8.

Следует отметить, что само наличие централизованной службы персонала определяется степенью юридической и административной самостоятельности продуктивных дивизионов.

В крупных организациях может наблюдаться дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделах обучения персонала (рис. 9).



*Рис. 7 – Схема оргструктуры управления персоналом, ориентированной на обслуживание функциональных сфер организаций*



*Рис. 8 – Схема оргструктуры управления персоналом при продуктовой оргструктуре организации*

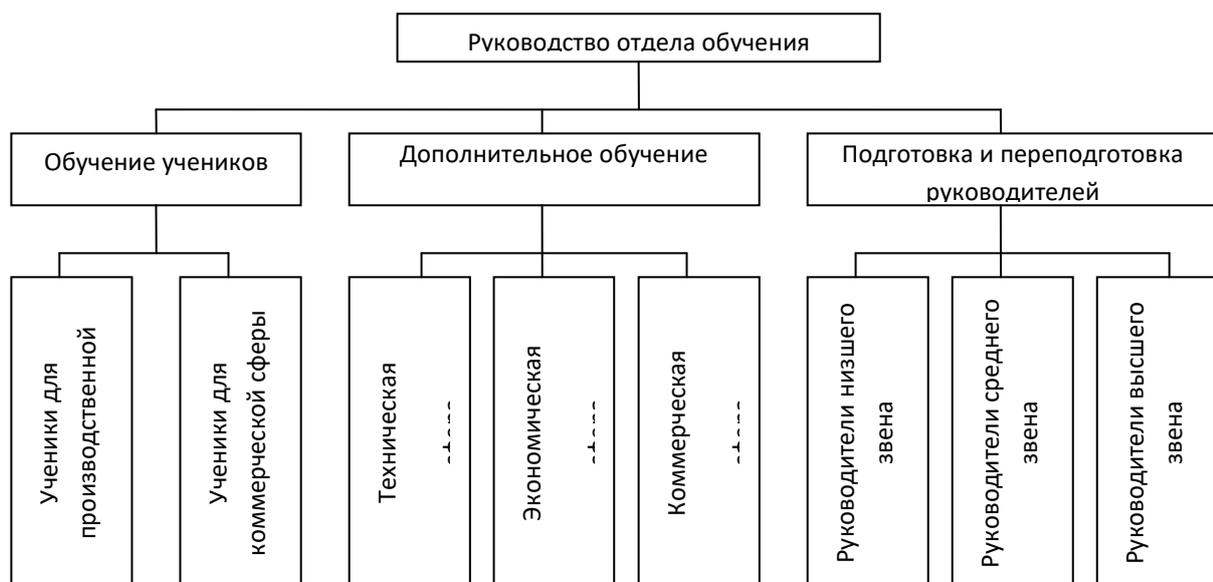


Рис. 9 – Структура отдела обучения персонала

Важным этапом в процессе построения оргструктуры является формирование связей между ее подсистемами.

*Подсистема организационной структуры* – подразделение (ряд подразделений) или должностное лицо, реализующие определенную цель посредством выполнения функций управления.

В процессе формирования связей между подсистемами оргструктуры должны четко фиксироваться: вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители.

Выделяют четыре вида структурной связи:

- линейное (непосредственное административное) подчинение;
- функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения);
- соисполнительство (совместное выполнение работ);
- функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

При распределении прав и ответственности между подсистемами оргструктуры важно соблюдать правило: для каждого исполнителя его права должны быть связаны с ответственностью того исполнителя, который обеспечивает реализацию этих прав.

## Лекция 8. Методы управления персоналом

*Любое подчинение происходит хотя бы по одной из пяти причин: уважения, боязни, долга, выгоды и любви.*  
Гарун Агацарский

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

Для эффективного управления персоналом предприятия выработаны три группы методов: организационно-административные, экономические, социально-психологические. Кроме этого, в каждой организации применяются конкретные частные методы, свойственные специфике и традициям данного предприятия.

*Экономические методы* связаны с использованием средств и инструментов, стимулирующих экономическую заинтересованность управляемого объекта в решении тех

или иных задач без мер административного воздействия. Инструментами экономического воздействия являются хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка). Полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).



Рис. 10 – Классификация методов управления персоналом

Экономические методы отличаются тем, что при их использовании работник приобретает глубокий, кровный интерес к конечному результату труда, экономические методы действуют как бы автоматически, но действие у них более жесткое, так как под угрозу ставятся жизненно важные интересы человека и коллектива.

Административные методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.

Для административных методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, корпоративная культура. В систему административных методов входят:

1) организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и др.), то есть правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания должны использоваться научные подходы к управлению персоналом, правовые акты должны быть объединены в систему;

2) методы организационного воздействия (регламенты, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Эти документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации;

3) распорядительные методы (приказы, распоряжения), которые используются в процессе оперативного руководства.

*Приказ* является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

*Распоряжение* в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям.

4) дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). К дисциплинарным методам можно отнести в частности применение негативных стимулов (угроза увольнения, штрафы). Но необходимо разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. Какие из них оказываются более действенными в практике управления, зависит от традиций, сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов самих работников и руководителей организации.

*Дисциплина* – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: *замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.*

Третья группа – *социально-психологические методы* – связана с социальными отношениями в коллективе, с моральным и психологическим воздействием на работников. С их помощью ценностные ориентации людей регулируются через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, и определяется социальная политика в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

К социально-психологическим методам относятся:

- формирование коллективов с учетом типологии личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы;
- личный пример руководителя своим подчиненным;
- ориентирующие условия – то есть цели, стоящие перед организацией, и ее миссия;

- участие работников в управлении: в форме участия в акционерном капитале, в прибылях и убытках или в форме непосредственного участия представителей трудового коллектива в управлении на разных уровнях;

- удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников – это предоставление работникам возможности социального общения;
- установление норм поведения и стимулирование развития коллектива;
- установление моральных санкций и поощрений, – то есть разумное сочетание позитивных и негативных стимулов;
- социальная профилактика и социальная защита работников – это бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и другие виды неденежного стимулирования.

Необходимо отметить, что эффективное управление возможно лишь на основе сочетания всех методов.

## **Лекция 9. Ключевые роли и компетенции менеджера по персоналу**

*Талант руководителя состоит в том, чтобы быстро принять решение и найти человека, который сделает всю работу.  
Дж. Г. Поллард*

Ключевые роли для профессии *менеджера по персоналу*:

1. «Кадровый стратег» – член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).

2. «Руководитель службы управления персоналом» – организатор работы кадровых подразделений.

3. «Кадровый технолог» – разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

4. «Кадровый инноватор» – руководитель, лидер, разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

5. «Исполнитель» – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

6. «Кадровый консультант» (внешний или внутренний) – профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу. 11 областей компетентности были признаны ключевыми и объединены в три группы.

*Личная порядочность:*

1. Этичность – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость.

2. Добросовестность – высокие требования к результатам своей работы.

3. Рассудительность – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

*Целеустремленность и продуктивность:*

1. Результативность – ориентация на конечный результат.

2. Настойчивость – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией.

3. Преданность организации и деловая ориентация – готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.

4. Уверенность в себе – готовность и умение решать неординарные задачи.

*Навыки командной работы:*

1. Командная ориентация – понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;

2. Контактность – умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;

3. Коммуникабельность – умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства, для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

4. Умение слушать – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Следует различать компетенции и компетентность. Способность, отражающая необходимые стандарты поведения, определяется как *компетенция*. Способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы, чаще всего определяется как *компетентность*.<sup>3</sup>

Исходя из этого, для менеджера по персоналу, как и для других должностей, разрабатываются два документа: бланки компетенций и должностные инструкции, учитывающие компетентность.

Бланк компетенций включает перечень компетенций работника, учитывающих специфику деятельности конкретной организации. Наиболее часто встречаются следующие группы компетенций:

- «управление отношениями»;
- «умение работать в команде»;
- «влияние на окружающих»;
- «сбор и анализ информации»;
- «способность к принятию решения»;
- «стремление к карьерному росту»;
- «генерирование и накопление идей»;
- «планирование и организация»;
- «управление выполнением задачи к установленному сроку»;
- «постановка цели».

## Лекция 10. Стратегия управления персоналом организации

*Большая часть бед во всем мире происходит от того, что люди недостаточно точно понимают свои цели. Начиная возводить здание, они тратят на фундамент слишком мало усилий, чтобы могла выстоять башня.*  
Йоганн Вольфганг Гете

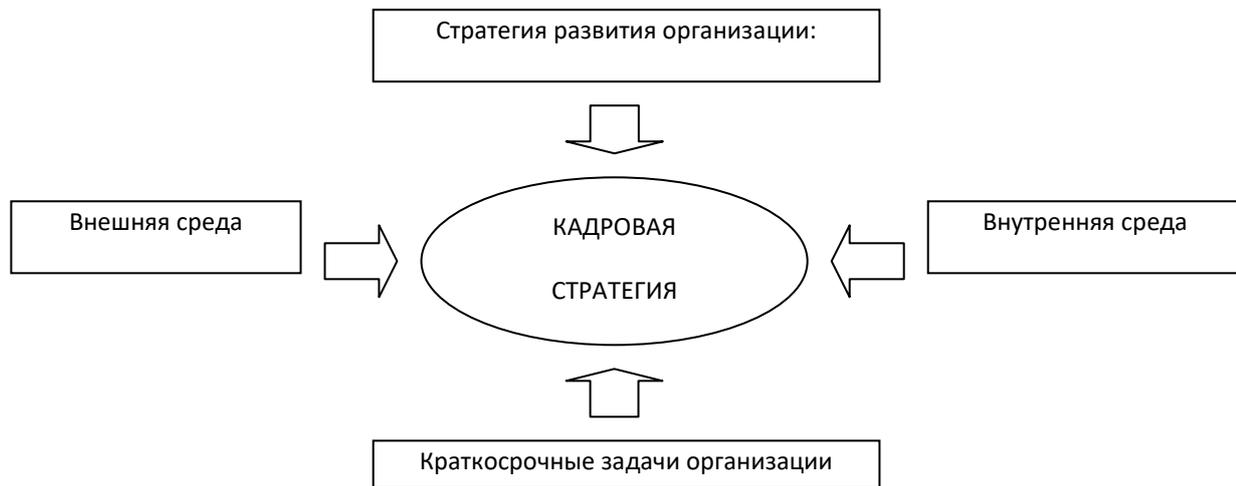
*Кадровая стратегия* – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, ее организационного и кадрового потенциала.

Одной из ключевых задач, которая стоит перед тем лицом в организации, которое отвечает за кадровую функцию – это выработка стратегии развития человеческих ресурсов.

Рассматривая схематично вопрос формирования кадровой стратегии, основные факторы влияния будут выглядеть, как показано на рис. 11.

---

<sup>3</sup> Уидетт С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – Изд-во «НІРРО», 2004. – С. 5.



*Рис. 11 – Факторы, оказывающие влияние на формирование кадровой стратегии организации*

При разработке кадровой стратегии необходимо точно оценивать как влияние внешней среды, так и внутреннюю корпоративную культуру компании. Учитывая также, что реализация всех остальных стратегий компании, так или иначе, связана именно с персоналом компании, необходимо признать, что кадровая стратегия в этом смысле становится ключевой.

Отражением кадровой стратегии компании является бюджет расходов на персонал. В зависимости от принятой в компании практики бюджет расходов на персонал может быть полностью сосредоточен в отделе по работе с персоналом, может частично быть распределен по бюджетам других функциональных подразделений, а частично фиксироваться в отделе по работе с персоналом.

Основными статьями бюджета расходов на персонал, как правило, являются следующие:

- расходы на постоянную заработную плату сотрудников компании;
- расходы на переменную заработную плату сотрудников (премии, бонусы и т.л.);
- расходы на обучение и развитие персонала;
- расходы на подбор персонала;
- корпоративные мероприятия, подарки и т.п.;
- непредвиденные расходы.

Анализ бюджетных расходов на персонал в полной мере отражает фокусировку кадровой стратегии, а также фиксирует приоритетность того или иного направления развития. Например, если приоритетными направлениями для предприятия являются обучение и развитие персонала, то можно сказать, что и общая стратегия развития компании лежит в области дальнейшего совершенствования услуг и /или введения новой деятельности.

Правила и процедуры предприятия с одной стороны определяют рамки требований организации к сотрудникам, с другой стороны являются отражением выработанной кадровой стратегии. В качестве примера можно привести процедуру в области рекрутмента. Предприятие может ориентироваться на найм высокопрофессиональных людей, которые являются носителями определенной культуры и философии бизнеса. Именно их знания, умения, навыки могут обеспечить определенный рывок вперед для предприятия в том случае, если в целом оно ориентировано на быстрое и агрессивное движение вперед. С другой стороны нацеленность может быть на подготовку собственных кадров, поскольку именно технология работы предприятия является конкурентным

преимуществом. В этом случае подбор и найм будет связан с поиском кандидатов, имеющих достаточно высокую способность к обучению и развитию.

Таким образом, для полномасштабной, а главное эффективной кадровой стратегии необходимо единство составляющих, представленных на рис. 12.

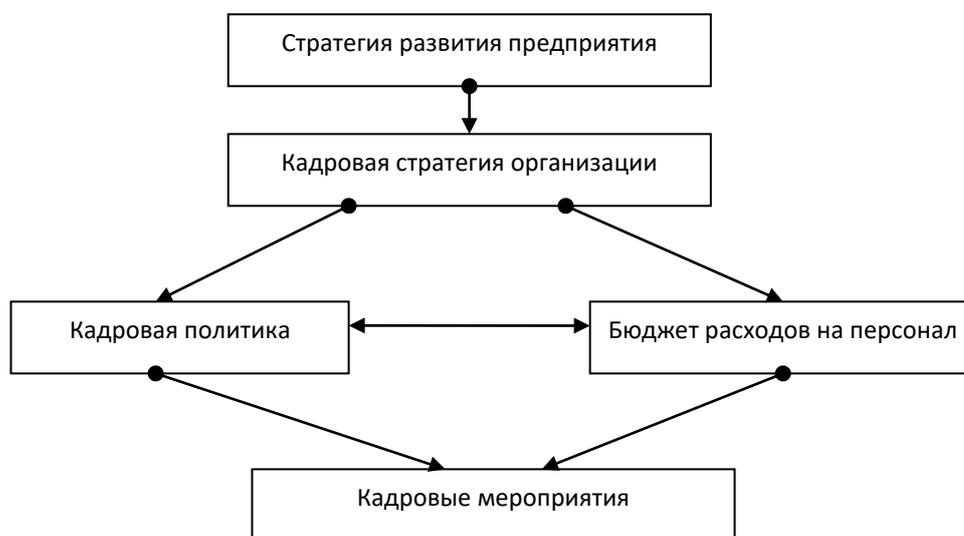


Рис. 12 – Единство составляющих эффективной кадровой стратегии

В этом случае реализуется системный подход в развитии организации, кадровая стратегия базируется на бизнес-стратегии предприятия в целом. Кадровые политики и процедуры являются именно инструментом управления, а не существуют сами по себе, оторвано от реальной жизни. При формулировании кадровой стратегии, как и любой функциональной стратегии, в этом случае достаточно эффективным может быть метод сбалансированных показателей.

## Лекция 11. Взаимосвязь кадровой стратегии с бизнес-стратегией организации

*Создайте хороший климат,  
обеспечьте соответствующую подкормку  
и предоставьте людям расти самим.  
Вот тогда они вас удивят.  
Мак Грегори*

Кадровая и бизнес-стратегия компании тесно связаны друг с другом.

Можно выделить три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых реализуются и кадровые стратегии.

1. Стратегия, направленная на стабильное фиксирование бизнес-ситуации, удержание рынков или их ключевых сегментов.

На подобную кадровую стратегию, как правило, ориентированы предприятия, существовавшие еще в советское время, приватизированные таким образом, что основной пакет акций сконцентрирован у администрации и аффилированных с ней сторонних инвесторов. Также на подобную стратегию ориентируются те организации, которые уже завоевали достаточно большую часть рынка, для успешного развития необходим определенный период накопления капитала для следующего рывка, и основная задача при этом ставится не агрессивное развитие, а удержание позиций.

2. Стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»).

Кадровая стратегия при этом не носит целостного характера. Можно говорить о ситуативном реагировании на создающуюся ситуацию, при подобной общей стратегии

развития основная цель предприятия – быстрый и агрессивный рывок вперед, максимизация прибыли, высокомаржинальные продажи / производство.

3. Стратегия, направленная на развитие производства, – внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стаера»).

Кадровая составляющая такой стратегии имеет характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы, и обеспечение условий для ее наиболее полного использования. Кадровая политика при такой стратегии носит продуманный характер, находится в полной взаимосвязи с общей стратегией развития. Персонал рассматривается как ключевой ресурс, от которого в целом зависит развитие предприятия.

Таблица 3

*Практика управления персоналом и стратегия развития предприятия*

Тип стратегии	Требования к характеристикам работников	Оперативные управленческие решения
1	2	3
<p><i>Предпринимательская стратегия</i> Цель: становление предприятия Условия: высокая степень финансового риска, дефицит ресурсов</p>	<p>Ключевой персонал: «творцы» Требуемые профессионально-личностные качества: - креативное мышление (способность к генерированию идей); - инициативность; - умение работать в команде; - способность к риску; - быстрая обучаемость; - ответственность.</p>	<p>1. Отбор и расстановка кадров: поиск людей, обладающих высоким профессионально-личностным потенциалом 2. Вознаграждения: по возможности – удовлетворяющие вкусам работника 3. Оценка: основывается на результатах, но не слишком жесткая 4. Развитие, обучение: неформальное, ориентированное на наставника 5. Управление движением кадров: в центре – интерес служащих; подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</p>
<p><i>Стратегия динамичного роста</i> Цель: увеличение объемов продаж Условия: политика предприятия и процедуры фиксируются письменно (для более строгого контроля и как основа дальнейшего развития)</p>	<p>Ключевой персонал: «продавцы» Требуемые профессионально-личностные качества: - способность к активным продажам; - способность работать в условиях конкуренции; - гибкость и адаптивность; - стрессоустойчивость; - коммуникабельность</p>	<p>1. Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных продавать 2. Вознаграждения: по результату 3. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях 4. Развитие, обучение: акцент на качество профессиональной деятельности 5. Управление движением кадров: учитываются реальные возможности и разные формы служебного продвижения</p>
<p><i>Стратегия прибыльности</i> Цель: увеличение (сохранение существующего уровня) прибылей. Условия: управленческая система хорошо развита; действует обширный свод различного рода процедурных правил</p>	<p>Ключевой персонал: «технологи» Требуемые профессионально-личностные качества: - высокий уровень профессионализма; - способность к рутинной работе; - дисциплинированность</p>	<p>1. Отбор и расстановка кадров: жесткие требования к профессионально-личностным качествам кандидатам 2. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости 3. Оценка: ориентированная на результат, тщательно продуманная 4. Развитие, обучение: развитая система повышения квалификации кадров, акцент на компетентность в области поставленных задач, использование в узкой области экспертов 5. Управление движением кадров: планирование карьеры, формирование</p>

		кадрового резерва
<p><i>Ликвидационная стратегия</i></p> <p>Цель: ликвидация предприятия с минимальными потерями</p> <p>Условия: падение (отсутствие) прибыли, продажа активов, сокращение персонала.</p>	<p>Ключевой персонал: «ликвидаторы»</p> <p>Требуемые профессионально-личностные качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая квалификация в узких областях (антикризисное управление, финансы, юриспруденция, психология);</li> <li>- благонадежность</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отбор и расстановка кадров: высвобождение персонала</li> <li>2. Вознаграждение: основано на заслугах, без дополнительных стимулов</li> <li>3. Оценка: формальная, основана на управленческих критериях</li> <li>4. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости</li> <li>5. Управление движением кадров: те, у кого есть требуемые навыки, имеют возможность продвижения</li> </ol>
<p><i>Стратегия круговорота (циклическая)</i></p> <p>Цель: выход из кризиса</p> <p>Условия: развитие инновационных процессов</p>	<p>Ключевой персонал: «новаторы»</p> <p>Требуемые профессионально-личностные качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инновационное мышление;</li> <li>- способность к изменениям;</li> <li>- инициативность;</li> <li>- специализация «широкого профиля»</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отбор и расстановка кадров: требуются разносторонне развитые работники, профессионалы «широкого профиля»</li> <li>2. Вознаграждения: система стимулов</li> <li>3. Оценка: по результату</li> <li>4. Развитие, обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов</li> <li>5. Управление движением кадров: разнообразные формы</li> </ol>

Реализация кадровой стратегии в определенный период предполагает обеспечение наличия работников с компетенцией, точно соответствующей требованиям рабочих мест. Поэтому согласно современной концепции управления персоналом предприятия существуют следующие типы стратегий.

1. *Активная стратегия* управления персоналом – формирование кадрового потенциала предприятия за счет средств предприятия.

2. *Активно-пассивная стратегия* управления персоналом – формирование кадрового потенциала предприятия в меньшей степени за счет средств предприятия и в большей – за счет других источников.



Рис. 13 – Типовая модель жизненного цикла организации

3. *Пассивная стратегия* управления персоналом – формирование кадрового потенциала предприятия только за счет других источников.

В результате реализации той или иной стратегии управления персоналом к врожденным способностям работников прибавляются приобретенные знания, и человеческий капитал превращается в трудовой.

**!!** *В любом случае основной стратегической целью предприятия является наращивание собственного кадрового потенциала, чтобы реализовать его бизнес-стратегию.*

Для этого необходимо решить две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества предприятия путем формирования корпоративной культуры. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников;

2) обеспечивать конкурентные преимущества предприятия путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно содействуя росту профессиональной компетентности работников.

Элементами стратегии управления персоналом предприятия являются:

- анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- формулирование целей деятельности предприятия;
- определение специфических целей деятельности по управлению персоналом;
- разработка стратегических вариантов развития управления персоналом;
- создание соответствующей организационной структуры служб управления персоналом;
- выработка критериев эффективности системы управления персоналом;
- определение ограничений на функционирование системы (финансовых, временных, материальных, возрастных и т.д.).

Формирование этих элементов достигается на основе проведения кадровой политики предприятия.

## Лекция 12. Кадровая политика организации

*Управляйте народом с достоинством, и люди будут почтительны.  
Относитесь к народу по-доброму, и люди будут трудиться с усердием.  
Возвышайте добродетельных и наставляйте неученых,  
и люди будут доверять вам.  
Конфуций (Кун-Цзы)*

*Кадровая политика организации* – это целостная система работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Основным содержанием кадровой политики являются:

- 1) обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и найм, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;
- 2) развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе и др.;
- 3) совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

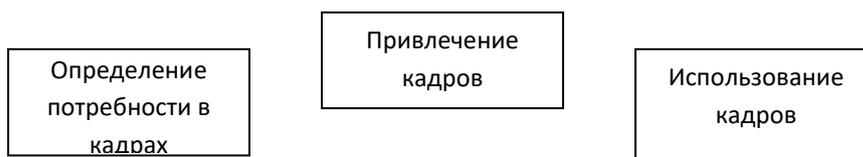




Рис. 14 – Области кадровой политики

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

- система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде, при формировании кадрового состава выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

*Открытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы принимать людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Подобная кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Таблица 4

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая

Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению кадровых потребностей.

Таблица 5

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
<i>Открытая кадровая политика</i>			
<i>Предпринимательская</i>	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
<i>Динамическая</i>	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы

		управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
<i>Пр ибыльнос ти</i>	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
<i>Ли квидацион ная</i>	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
<i>Кр уговора</i>	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
<i>Закрытая кадровая политика</i>			
<i>П редприни мательс кая</i>	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
<i>Д инамичес кого роста</i>	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
<i>П рибыльн ости</i>	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» - совмещение
<i>Л иквидаци онная</i>	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых

			сотрудников
<i>К руговоро та</i>	Создание «инновационных» отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

Положения кадровой стратегии и кадровой политики закрепляются специалистами службы управления персоналом в организационно-распорядительных и нормативно-методических документах для внутреннего пользования, что обеспечивает регламентацию деятельности по управлению персоналом в организации.

### Лекция 13. Регламентация системы управления персоналом

*Любой приказ, который может быть понят неправильно, будет понят неправильно.  
«Законы Мерфи»*

Формирование и функционирование трудовых коллективов и кадров регламентируется конституцией государства, законами о труде, а также целым рядом других юридических актов. Так, Трудовой Кодекс РФ определяет права и обязанности работников, порядок и организационные структуры, в рамках которых реализуются эти права, порядок рассмотрения трудовых споров.

Особое место среди указанных юридических актов принадлежит Закону РФ «О занятости населения в РФ» и Гражданскому кодексу РФ. В Законе о занятости населения определены условия трудоустройства на основе соблюдения принципа добровольности труда. В Гражданском кодексе РФ зафиксированы место и роль трудовых коллективов на производстве, основные полномочия трудовых коллективов и администрации, а также владельцев акций в управлении, формы осуществления указанных полномочий.

Внутри предприятия положения законодательных актов реализуются в ходе разработки организационных структур управления, паспортов предприятий, положений о подразделениях, должностных инструкций, заключения коллективных договоров, в практической деятельности по руководству трудовым коллективом.

Важнейшим организационным документом является Коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела).

*Коллективный договор* – это соглашение, заключаемое между трудовым коллективом и администрацией предприятия по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

Соглашение между работником и его нанимателем о характере, условиях и оплате его работы называется Трудовым договором. Такой договор может заключаться как временный на испытательный срок, на время выполнения работы, на определенный или неопределенный срок (пожизненный).

Поскольку между службами и отделами предприятия имеется своеобразное разделение труда, взаимоотношения, задачи и формы их работы отражаются в положениях о подразделениях. Эти положения разрабатываются на основе ТК и паспортов предприятий (где определены цели организации, ее структура, методы достижения этих целей и ряд других вопросов). Отдельные подразделения действуют в соответствии с положением, утвержденным директором предприятия.

Существует единая структура построения таких положений:

1. Общая часть – роль и место каждого подразделения в организации, его подчиненность и характерные особенности;

2. Основные задачи – описание целей производственной деятельности;
3. Функции подразделения – устанавливаются на основе распределения всего комплекса работ между подразделениями предприятия и детально характеризуют состав работ;
4. Права подразделения – характеризуют круг прав, необходимых для выполнения возложенных на подразделение функций, и порядок осуществления этих прав;
5. Управление подразделением – в этом разделе описывается организационная структура подразделения, даются в соответствии со штатным расписанием должностные права и обязанности руководителей подразделений, оговаривается порядок их назначения и освобождения;
6. Связи данного подразделения с другими службами - приводится характеристика этих связей, определяется порядок получения и выдачи документации и информации, решения разногласий и т.п.;
7. Ответственность – в этом разделе устанавливается дисциплинарная и материальная ответственность должностных лиц за своевременное и эффективное выполнение подразделением возложенных на него функций.

На основе положений о подразделениях составляются должностные инструкции, представляющие собой перечень основных обязанностей, требующих знаний, а также прав работника. Они разрабатываются по всем должностям и специальностям.

*Должностная инструкция* – внутренний документ организации, описывающий права, основные и дополнительные обязанности по должности, порядок подчинения и взаимодействия с другими сотрудниками.

В крупных компаниях, как правило, кадровая политика формализуется в виде корпоративного документа-заявления (Положение о персонале), устанавливающего принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности компании и ее персонала. Таким образом, Положение о персонале – это программный документ, в котором формулируется *социально-трудовая идеология организации* в отношении своего персонала. Подробные же механизмы реализации данного положения прописываются в отдельных положениях, таких, как Кодекс деловой этики, Правила внутреннего распорядка, Положение о стимулировании персонала, Положение об аттестации персонала и др.

Вариант структуры Положения о персонале включает следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Основные принципы взаимоотношений персонала и компании.
3. Порядок оформления и прекращения трудовых отношений.
4. Права и обязанности персонала.
5. Права и обязанности компании.
6. Рабочее время и время отдыха.
7. Повышение квалификации персонала.
8. Социальный пакет.
9. Поощрения и взыскания.
10. Заключительные положения (указывается обязательность исполнения Положения и порядок рассмотрения трудовых споров).

Важным организационно-распорядительным документом являются Правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

1. Общие положения;
2. Порядок приема и увольнения работников;
3. Основные обязанности работников;
4. Основные обязанности администрации;
5. Рабочее время и его использование;
6. Поощрения за успехи в работе;
7. Ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят:

- Положение по формированию кадрового резерва в организации;
- Положение по организации адаптации работников;
- Рекомендации по организации подбора и отбора персонала;
- Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- Положение по оплате и стимулированию труда и др.

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

В средних и малых фирмах кадровая политика либо вообще неформализованная, либо слабоформализованная, т.е. в корпоративных документах организации прописываются только отдельные аспекты кадровой работы, например, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда и др.

## Лекция 14. Понятие, задачи и методы кадрового планирования

*Хромой, бегущий по дороге, опережает того,  
кто бежит без дороги.*

*Фрэнсис Бэкон*

Кадровое планирование и составление бюджетов расходов на персонал является одной из основных компетенций современного руководителя службы управления персоналом. Планирование кадров помогает определить качественную и количественную потребность в сотрудниках различных категорий, а также определить соответствие структурного и кадрового потенциала компании ее целям и стратегии развития.

Кадровое планирование призвано ответить на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал;
- как в перспективе использовать работников в соответствии с их способностями;
- как целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям компании и рынка;
- как обеспечить мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

Основное правило кадрового планирования: все стороны планирования должны рассматриваться только совместно со стратегическими планами организации и в соответствии с периодами этих планов. Это значит, что если установлены краткосрочные и долгосрочные цели компании, необходимо определить и спланировать требуемое количество персонала для достижения поставленных целей в том или ином периоде.

Существуют специальные методы определения потребности в персонале.

*Метод, основанный на суждениях*, может использоваться на малых предприятиях, так как не требует сложного программного обеспечения. Его суть заключается в оценке менеджерами всех уровней будущих потребностей в персонале. Эти оценки могут производиться как «сверху вниз» – от высшего уровня руководства к среднему и дальше вниз, так и «снизу вверх».

*Метод Дельфи* заключается в предоставлении независимой оценки каждым менеджером. Получения информации аккумулируется у посредника (обычно у менеджера по персоналу), который на основании частных данных делает общий прогноз.

Математические методы включают *статистические методы* и *методы моделирования*.

Примером статистических методов является *метод экстраполяции*, т.е. пропорциональное перенесение сегодняшней ситуации в будущее. Поскольку он имеет небольшую погрешность, так как не учитывает постоянно изменяющихся факторов

внешней и внутренней среды, его чаще всего используют для краткосрочного кадрового планирования.

*Методы моделирования* основываются на составлении модели деятельности компании. Они хороши тем, что позволяют «проиграть» разные сценарии развития организации. Поэтому позволяют спрогнозировать потребность в персонале на каждом отдельном этапе стратегического плана. Этот метод хорош для предприятий, имеющих нестабильную организационную структуру и работающих в нестабильных экономических и юридических условиях. Самый сложное при использовании таких методов – составление модели, адекватной реальной организации.

Планирование персонала нередко представляют как четырехэтапный процесс:

- 1) оценка имеющихся человеческих ресурсов;
- 2) планирование будущих потребностей в кадрах;
- 3) оценка будущих потребностей в кадрах;
- 4) разработка проекта удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

Эффективное кадровое планирование положительно влияет на результаты организации благодаря:

- оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизацию производственных процессов;

- совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

- организации профессионального обучения. План по персоналу является основой для планирования и проведения профессионального обучения в организации. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

- созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет кадровой службе разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.;

- сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает организации возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

*Таблица 6*

*Система показателей по труду, необходимая организациям для анализа и планирования*

Наименование показателя	д. изм.	Характеристика показателя
1		3
1. Экономические показатели		
1.1. Объем производства	уб.	Масштаб производства
1.2. Величина основных фондов	уб.	Масштаб производства
1.3. Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения		Уровень социального развития
1.4. Производительность труда а) в натуральном измерении б) в стоимостном размере	т. уб.	Эффективность использования трудовых ресурсов
1.5. Прибыль		Финансовое состояние

	уб.	организации
1.6. Удельный вес фонда потребления в прибыли		Уровень социального развития
2. Кадровые показатели		
2.1. Численность персонала	ел.	Величина организации
2.2-5. Удельный вес рабочих, руководителей, специалистов, служащих		Структура персонала
2.6. Текучесть кадров	ел., %	Неудовлетворенность условиями труда
2.7. Средний возраст персонала	ет	Потенциал человеческих ресурсов
3. Расходы на персонал		
3.1. Общая величина расходов	уб.	Расходы на человеческий ресурс
3.2. Затраты на заработную плату Удельный вес заработной платы в издержках	уб.	Рациональность организации заработной платы
3.3. Средняя заработная плата	уб.	Уровень оплаты труда
3.4. Зарботная плата руководителя	уб.	Дифференциация в оплате труда
3.5. Расходы на социальные выплаты, предусмотренные законом Удельный вес в издержках	уб.	Степень социальной защищенности работающих
3.6. Расходы на дополнительные социальные выплаты Удельный вес в издержках	уб.	Степень социальной защищенности работающих
3.7. Расходы на содержание социальной инфраструктуры Удельный вес в издержках	уб.	Уровень социального развития
3.8. Расходы на участие в прибылях	уб.	Включенность персонала в управление производством
3.9. Средний размер дивидендов	уб.	Структура доходов персонала
3.10. Расходы на персонал, отнесенные на единицу изделия Удельный вес в общих издержках	уб.	Эффективность использования человеческого фактора
4. Условия труда		
4.1. Удельный вес работающих во вредных условиях труда		Забота о здоровье работника
4.2. Уровень травматизма	ел/ ень	
4.3. Уровень заболеваемости	ел/ ень	
4.4. Расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда	уб.	

Маркетинговая концепция управления персоналом (кадровый маркетинг) предполагает, что организация находится в процессе постоянного взаимодействия с окружающей средой, которой свойственны рыночные (конкуренция, нахождение соотношения спроса и предложения) характеристики.

В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательно-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом в 1970-е гг.

*Маркетинг персонала* – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

В существующих подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и

стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, соответствующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. Фактически – это «продажа» фирмы своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Таким образом, маркетинг персонала (в широком смысле) – философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы.

Второй принцип предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Это функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

## Лекция 15. Определение потребности в персонале

*Управлять одним человеком иной раз труднее,  
чем целым народом.*

*Люк де Клапье Вовенар*

*Планирование потребности в персонале* – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь и сократить или оптимизировать использование персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

*Количественная оценка потребности в персонале* основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, этапы разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии).

Качественная оценка потребности в персонале – это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации.

Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Важный момент в оценке потребности в персонале – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- программу мероприятий по привлечению персонала;
- методы оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- план-график реализации оценочных мероприятий;

- программы развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

*Текущая потребность в персонале.* Общая потребность предприятия в кадрах А определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где Ч – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

ДП – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:

$$Ч = ОП : В,$$

где ОП — объем производства;

В — выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);
- рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);
- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);
- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);
- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах ДП – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются

- развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$ДП = A_{пл} - A_б,$$

где  $A_{пл}$  и  $A_б$  – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

- частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

$$ДП = A_{пл} \cdot K_в,$$

где  $K_в$  – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2-4 % от общей численности в год);

- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности...);
- вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

*Долговременная потребность в специалистах.* Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя А (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = Ч_p \cdot K_n,$$

где  $Ч_p$  – среднесписочная численность работающих;

$K_n$  – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Количественный состав работников – их численность, которая различается следующим образом:

- *расстановочный состав персонала* – численность всех работников, необходимых для работы в одну смену ( $Ч_{расст}$ );
- *явочный состав персонала* – численность всех работников, необходимых для работы в один день:

$$Ч_{яв} = Ч_{расст} \cdot K_{см}$$

где  $K_{см}$  – коэффициент сменности, который определяется отношением величины отработанных человеко-часов (машино-часов) во все смены к наибольшей величине человеко-часов (машино-часов) в одну смену;

- *списочный состав персонала* – численность явочного состава работников, а также работников, находящихся в отпусках, командировке, не явившихся по болезни:

$$Ч_{сп} = Ч_{яв} \cdot K_{сп}$$

где  $K_{сп}$  – коэффициент пересчета численности в списочную,

$$K_{сп} = 100 : (100 - Н),$$

где  $Н$  – процент невыходов в планируемом периоде.

*Качественный состав персонала* – характеристики рабочей силы, влияющие прямо или косвенно на эффективность труда, именуемые трудовым потенциалом.

### Лекция 16. Технологии поиска и подбора персонала

*Секрет удачного выбора сотрудников прост  
– надо находить людей, которые сами хотят делать то,  
что бы вам хотелось от них.  
Г. Селье*

Важнейший этап в процессе управления персоналом – поиск и подбор кадров. От эффективности этого процесса зависит результативность всей деятельности организации. Неправильный выбор может иметь невосполнимые последствия как для работника, так и для организации в целом.

*Источники найма персонала* – пути и направления, по которым кадровые службы организаций осуществляют поиск будущих сотрудников в процессе найма на работу.

Имеется два возможных источника набора кадров: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей со стороны) рынка труда. В табл. 7 представлены как достоинства, так и недостатки каждого из этих источников набора.

Таблица 7

*Сравнение источников набора*

Источник и	Преимущества	Недостатки
Внутренний рынок труда	Работники видят заразительный пример реализованных возможностей соседа по работе. Лучшие возможности оценки рабочей «хватки» работников. Компания знает достоинства и недостатки работника. Сокращение затрат на найм	Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников. «Семейственность», приводящая к застою в появлении новых идей и изобретательности. Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег.
Внешний рынок труда	Выбор из большего числа кандидатов. Появление новых идей и приемов работы. Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия.	Долгий период привыкания. Ухудшение морального климата среди давно работающих. Рабочая «хватка» новых работников точно неизвестна.

Перечень источников найма подбора персонала включает:

- прежние сотрудники, ушедшие с предприятия по собственному желанию, которые вдобавок могут назвать других претендентов;
- случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз заноситься в банк данных (это резерв, которым нельзя пренебрегать);
- школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели всех учебных заведений;

- клиенты и поставщики – сотрудничество способствует созданию хороших деловых отношений;
- рекламные объявления позволяют получить эффективный результат с минимально возможными затратами;
- государственные и коммерческие агентства по трудоустройству повышают гарантию качества претендентов.

*Рекрутинговое (кадровое) агентство* – фирма, специализирующаяся на подборе квалифицированных кадров для сторонних предприятий за вознаграждение. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов.

*Рекрутинг* (от англ. to recruit – вербовать) – поиск и отбор персонала для компаний-клиентов путем обработки собственной базы данных агентства, контактов с вузами, публикации вакансий в СМИ, интернете. Выявив формально соответствующих требованиям и заинтересованных в перемене работы соискателей, рекрутер проводит их оценку, отбор и представление клиенту. По данной технологии подбираются средний менеджерский состав, специалисты и офисный персонал.

Родиной рекрутинга считаются США. В первые годы после Второй мировой войны бурное развитие национальной экономики в Соединенных Штатах привело к значительному повышению спроса на рабочие руки. Отделы по персоналу крупных компаний перестали справляться с валом работы, и рекрутинг постепенно превратился в отдельный бизнес со своими технологиями и профессиональными «ноу-хау».

В России кадровая индустрия существует более 15 лет, и традиционно наиболее активно услугами рекрутеров пользовались западные компании на территории РФ, прежде всего пришедшие на наш рынок крупные розничные компании.

Компании, работающие на рынке услуг по подбору персонала, подразделяются на занимающиеся «классическим рекрутингом» (подбор персонала среднего звена) и Executive Search (так называемый «хедхантинг», то есть поиск топ-менеджеров и редких специалистов). Классический рекрутинг – самый распространенный тип деятельности посреднических агентств. Нередко рекрутинговые компании принимают к исполнению заказы на подбор менеджеров высшего звена, применяя для этого как технологии рекрутмента, так и элементы хедхантинга.

*Хедхантинг* (от англ. head hunting – охота за головами) предусматривает большую исследовательскую работу по сбору и анализу информации об успешно работающих компаниях, их руководителях и ведущих специалистах.

Во многих сферах деятельности наблюдается дефицит высококвалифицированного персонала. Причем, данная тенденция прослеживается на всех уровнях управления: от рядовых специалистов до топ-менеджмента компаний. Одним из способов решения данной проблемы является executive search – целенаправленный поиск и подбор персонала, наделенного теми компетенциями, которые соответствуют профилю вакантной должности и в полной мере отвечающего требованиям работодателя.

*Executive Search* (англ. «поиск руководителей») – способ подбора персонала: поиск специалиста ведется не с помощью технологий рекрутинга (за счет базы данных кадрового агентства, ресурсов СМИ, Интернета), а методами прямого поиска среди компаний-конкурентов. Кандидата подбирают под конкретную задачу, с учетом особенностей компании-клиента, конъюнктуры рынка и текущего места работы претендента, с полным изучением деловых и личных качеств специалиста, его потенциала и возможностей.

Executive search как метод подбора персонала является противоположностью рекрутмента в прямом понимании этого термина, в первую очередь потому, что целенаправленный поиск не может и не должен становиться массовым. Каждый кандидат, подобранный с помощью данной технологии является уникальным решением для конкретной компании.

В условиях необходимости снижения издержек и рисков, связанных с персоналом, для решения вопросов, связанных с ограничением штатного расписания и бюджета компании, кадровые агентства предлагают работодателям такие технологии как аутстаффинг и лизинг персонала.

*Аутстаффинг* (от англ. *outstaffing* – вывод персонала за штат) предполагает оформление части сотрудников в штат сторонней компании, которая выступает в роли формального работодателя для персонала организации и обеспечивает ведение рутинной кадровой работы, начисление и выплату заработной платы, перечисление налогов, а также соблюдение норм законодательства.

Другими словами, под аутстаффингом понимают вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-провайдера, при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-провайдер.

Аутстаффинг – один из инструментов управления персоналом, позволяющий компаниям регулировать число работников, не изменяя при этом официальную численность персонала, а также эффективно перераспределить статьи расходов.

Прежде всего, аутстаффинг применяют компании, которые:

- имеют ограничения по штатной численности;
- планируют сократить штатную численность без потери квалифицированных кадров;
- намерены привлечь инвесторов;
- планируют нанять работников в регионе, не открывая при этом представительства;
- законодательные барьеры осложняют оформление трудовых отношений с сотрудником;
- реализует временные проекты и намерены оформить временный персонал через посредника;
- хотят оценить работу вновь принятых сотрудников в течение испытательного срока, не принимая на себя дополнительных обязательств;
- заинтересованы в снижении административных расходов на ведение кадрового учета, расчет и выплату заработной платы и связанных с ней налогов.

Аутстаффинг возник на западе в 70-е годы во время экономического спада. В России спрос на него возник также после кризиса в 1998 г. Реализации концепции аутстаффинга в России затруднена в связи с особенностями правового регулирования в сфере труда. В частности, заключение трудового договора подразумевает возникновение взаимных прав и обязанностей у работника и компании-провайдера, но не у работника и компании-заказчика. Оформление же аутстаффинга с помощью гражданско-правового договора лишает работника гарантий и компенсаций, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, права на ежегодный оплачиваемый отпуск и т.п. Таким образом, полноценное развитие аутстаффинга в РФ возможно только при условии совершенствования нормативной базы, регулирующей отношения в сфере труда.

*Лизинг персонала* (от англ. *staff leasing* – аренда (точнее, прокат) персонала) – предоставление персонала в наем: кадровое агентство предоставляет специалистов, с которыми у него заключен долгосрочный контракт, предприятию для выполнения каких-либо работ на определенный срок; при этом специалисты формально являются работниками агентства (как правило, получая заработную плату там же).

Основные причины использования лизинга персонала включают:

- временная потребность предприятия в высококвалифицированных специалистах, когда недостаточно собственных ресурсов для осуществления качественного поиска и проведения оценки специалиста;
- сезонное увеличение объема работ на предприятии, появление необходимости в дополнительных сотрудниках;
- во время длительного отсутствия незаменимого постоянного специалиста (отпуск по беременности и родам, отпуск по уходу за ребенком и пр.);

- выполнение новых проектов, не связанных с основным профилем предприятия.

Также причинами использования данной услуги могут явиться ограничение по штатной численности и бюджету на заработную плату и желание предприятия переложить обязательства и риски, связанные с персоналом, на квалифицированного провайдера.

За рубежом кадровые агентства не ограничиваются набором готовых специалистов в лизинговый штат, а возвращают собственный лизинговый потенциал. Такие агентства отбирают талантливую молодежь, инвестируют в нее средства с тем, чтобы со временем сдать высокопрофессиональных специалистов в аренду компаниям, в них нуждающимся.

Развитие кадрового лизинга в России тормозится вследствие несовершенства законодательной базы, непрозрачности подавляющего большинства компаний, а также нестабильности спроса на высококвалифицированных специалистов при условии их временного привлечения. Российское трудовое законодательство не предусматривает лизинговых отношений в сфере найма рабочей силы. Таким образом, проблемами являются урегулирование вопросов получения производственных травм лизинговыми специалистами при выполнении служебных обязанностей, а также использование ими товарно-материальных ценностей.

Несмотря на все трудности, за лизингом персонала в России хорошее будущее, поскольку он позволит многим компаниям взвешенно подойти к решению вопроса об оптимальном использовании персонала в деятельности организации.

Многие специалисты разделяют ту точку зрения, что намного дешевле держать в компании *внутреннего рекрутера*, который будет осуществлять подбор в соответствии со спецификой, пожеланиями и корпоративной культурой компании, нежели обращаться в кадровые агентства. Это связано с тем, что большое количество компаний периодически сталкиваются с проблемой взаимопонимания с агентствами, которые предлагают им свои услуги схематично, делая значительный упор на профессиональные качества кандидатов. В таком случае не учитываются специфика организации, особенности данного бизнеса, корпоративная культура, стиль управления и многие другие факторы, необходимые для того, чтобы профессионал мог полностью раскрыться на новом месте, максимально реализовать свой потенциал и как можно дольше приносить пользу бизнесу.

Тем не менее, возможности внутреннего рекрутера ограничены: выбор кандидатов зачастую недостаточно полный для принятия окончательного решения, а поиск взаимопонимания с руководителями подразделений компании, которые являются заказчиками новых специалистов, не всегда проходит гладко. Агентство имеет больший доступ к кандидатам, ему легче обеспечить поток нужных специалистов, к тому же, как правило, консультанты агентства имеют больше информации об уровне зарплат, что помогает мотивировать сильных кандидатов. Агентство обладает большим спектром методов поиска и отбора кандидатов, возможностью задействовать нескольких специалистов на разных этапах выполнения заказа, возможностью привлечения региональных партнеров и т.д.

В последнее время многие российские компании склоняются к мысли о передаче функций подбора персонала на аутсорсинг (от англ. *outsourcing* – внешний источник).

*Кадровый аутсорсинг* включает в себя комплекс работы с кадрами:

- подбор персонала (рекрутинг);
- кадровое делопроизводство, юридическое сопровождение;
- бухгалтерия (начисление заработной платы, расчет налогов);
- аттестация и обучение;
- организация корпоративных мероприятий;
- формирование корпоративной культуры.

Главный критерий, который позволяет выделить отличие аутсорсинговых услуг – длительность договорных отношений. Иными словами, если какая-либо функция (кадровый учет, подбор персонала, начисление и выдача заработной платы и т.д.) передаются одной компанией в другую по длительному договору, то данный договор

является аутсорсинговым. Обычный срок такого контракта – от года до трех-пяти лет. Если же услуга носит разовый характер (разовый поиск специалиста на вакантную должность), то данный вид взаимоотношений между компаниями аутсорсинговым не является.

Востребованность услуги аутсорсинга персонала, предлагаемой кадровыми агентствами, в ближайшем будущем будет расти.

Сегодня на рынок кадровых услуг пришел *интернет-рекрутмент*. Грамотное использование возможностей интернет-рекрутмента реально позволяет освободить сотрудников служб персонала, менеджеров по подбору персонала от длительной рутинной работы по сортировке резюме, составлению и размещению не всегда полных и грамотных объявлений о вакансиях в газетах и многих других функций, которые можно решить с помощью качественных интернет-систем, предназначенных для подбора персонала.

## Лекция 17. Технологии отбора и расстановки кадров

*Каждый раз, делая назначение на вакантную должность,  
я произвожу на свет сотни недовольных  
и одного благодарного.  
Людовик XIV*

В то время, как задача предыдущего этапа работы – привлечение работников, т.е. стремление создать возможно больший резерв людей, желающих работать на предприятии, процесс отбора имеет своей целью отобрать и исключить тех, кто не соответствует требованиям вакантной должности. Если свободных мест нет, то заслуживающие внимание кандидаты могут быть зачислены в резерв и привлечены в организацию по мере появления вакантной должности.

*Отбор персонала* (personnel selection, англ. – кадровая селекция) – оценка кандидатов на вакантные должности или рабочие места.

Процесс отбора персонала включает следующие процедуры:

- предварительное собеседование;
- анализ анкетных данных;
- наведение справок о кандидате;
- проверочные испытания, тестирование;
- медицинское освидетельствование;
- основное собеседование;
- подготовку экспертного заключения.

Отбор персонала – это многоступенчатый процесс, который проходят претенденты на должность (рис. 15). На каждой из ступеней часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Конечно, не все организации реализуют процесс кадровой селекции в полном объеме, так как это достаточно дорого и требует много времени. Большая часть организаций практикует отборочные встречи, резюме и беседы. Классическая процедура отбора, используемая наиболее крупными фирмами, включает несколько ступеней.

Ступень 1. Первичный отбор (преселекция, скрининг) – процесс селекции кандидатов, отвечающих минимальным требованиям для занятия определенной должности. Осуществляется службой управления персоналом и является основой отбора персонала на индивидуальной основе.

*Кадровый скрининг* (от англ. screen – просеивание, сортировка) – это подбор персонала по формальным требованиям, таким как образование, возраст, пол, примерный опыт работы. Кадровые агентства, которые осуществляют скрининг, как правило, имеют базу кандидатов, которая сформировалась в результате отклика на объявления в газетах, с бесплатных интернет-сайтов, получения данных от соискателей, которые в поисках работы сами приносят свои резюме.

Роль кадрового агентства состоит в том, чтобы отправить заказчику резюме соискателей, формальные признаки которых, совпадают с заявленными. Отбор кандидата осуществляет сам заказчик. Иногда можно закрыть вакансию очень быстро, но гораздо чаще на подбор уходит много времени на просмотр резюме и собеседование с

соискателями, прежде чем выбор кандидата осуществится. Именно поэтому кадровый скрининг часто называют случайным рекрутментом.

Ступень 2. Предварительная отборочная беседа. Наиболее важными пунктами, на которые кадровики обычно обращают внимание, являются: адрес, профилирующие дисциплины в учебном заведении, цель поступления на работу, ближайшая возможная дата выхода на работу, цель карьеры, время пребывания на предыдущих местах работы, оконченные учебные заведения, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, желаемая зарплата, оценки в учебном заведении, военная служба, членство в организациях.



Рис. 15 – Примерная схема процедуры отбора

Ступень 3. Анализ документов. Заключается в исследовании пакета документов менеджером по персоналу и профессиональными экспертами. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и собираться должна информация, определяющая производительность будущей работы претендента. Данные могут относиться к прошлой работе, складу ума, чтобы можно было провести психологическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и содержать любые возможные ответы, в том числе и отказ в ответе. Пронумерованные пункты должны вытекать один из другого. Могут быть заданы вопросы о мнении претендента по какой-либо ситуации.

Ступень 4. Профессиональный отбор. Состоит в определении психофизиологической пригодности человека к выполнению конкретного вида работы.

К трем наиболее широко используемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки. В центрах оценки, как правило, используется определенный набор психологических тестов, которые позволяют более качественно определить профпригодность, уровень интеллекта и прочие качества.

В российских организациях наиболее практикуемым методом отбора претендентов на вакантное место считается *собеседование*, представляющее собой интервью, обмен информацией между представителями организации и кандидатом на занятие вакантной должности.

В современном кадровом менеджменте типология собеседований разнообразна: биографическое, ситуационное, структурированное, провокативное, групповое, поведенческое и др.

*Биографическое интервью* используется для того, чтобы уточнить факты, не отраженные в резюме, или прояснить те из них, которые вызывают сомнения.

*Провокативное, или стрессовое, интервью* помогает выявить «скользкие» моменты, проверить стрессоустойчивость и способность управлять эмоциями. Среди приемов «провокаций» есть как мягкие (неудобные вопросы), так и жесткие (подготовленные сценарии розыгрыша для проверки спонтанной реакции кандидата).

*Групповое интервью*, в котором участвуют все сотрудники отдела или члены проектной группы, бригады, с которыми, возможно, в будущем придется работать кандидату.

*Поведенческое интервью* позволяет спрогнозировать основную линию поведения человека в будущем. Кандидата максимально подробно расспрашивают, что он делал на предыдущем месте работы, особое внимание уделяя тем аспектам, которые соотносятся с требованиями нынешней позиции.

*Ситуационное интервью* строят на реальных примерах (кейсах).

*Критериальное интервью* используют в основном компании, в которых уже разработаны профили требований к сотрудникам. С помощью интервью проверяют, насколько кандидат соответствует нужному профилю.

Проведение бесед с претендентами на должность – очень важный и требуемый высокой квалификации сотрудника инструмент. В их ходе должна быть получена информация не только о предыдущей трудовой карьере претендента, но и проведена его комплексная оценка: профессиональная и личностная.

Исходя из этих целей, беседа с каждым претендентом проходит семь фаз:

1) подготовка беседы – продумывание комплекса вопросов после ознакомления интервьюера с предварительно заполненной анкетой претендента;

2) установление взаимного контакта, от чего зависит качество получаемой информации;

3) определение требуемого объема дополнительной информации;

4) предоставление дополнительной информации к анкетным данным;

5) контроль за ходом беседы, предварительная оценка получаемой информации, управление ходом беседы;

6) завершение беседы, сообщение претенденту о том, как он будет ознакомлен с окончательным решением;

7) комплексная оценка претендента и передача ее результатов лицам, принимающим окончательное решение о приеме.

Для отбора специалистов топ-уровня достаточно эффективен *метод «аквариума»*. Процедура проводится в специальном помещении, в центре которого за столом располагаются претенденты (2-3 человека), а по периметру – эксперты. В состав экспертов могут входить: топ-менеджеры, вице-президенты, президент, которые впоследствии будут сотрудничать с одним из претендентов; менеджеры по персоналу, психологи, юристы и пр.

Все эксперты дают оценку претендентам в процессе решения ими предложенной аналитической задачи. В качестве задачи претендентам предлагается ситуация (проблема), которая либо была решена ранее, либо сейчас стоит перед фирмой. По результатам экспертной оценки выбирается наиболее достойный претендент. Вся процедура кратковременна (занимает около 30 мин).

Важным элементом работы с кадрами является правильная организация процесса распределения принятых и уже работающих лиц по рабочим местам. Смысл ее состоит в том, чтобы направить работника на то рабочее место, где он может быть использован с максимальным эффектом. Здесь очень важно добиться соответствия между потребностями предприятия и запросами, интересами и склонностями самого работника.

Такое распределение базируется на процессе «моделирования среднего работника» для каждой должности.

*Портрет идеального сотрудника* – описание характеристик (качеств, навыков, компетенций), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, необходимых для успешной работы в определенной должности. Другие названия: карта компетенций, профиль идеального сотрудника, модель «среднего» работника.

*Компетенции* – это модели поведения, используемые для того, чтобы достичь желаемых результатов, то есть те аспекты личности человека, которые дают возможность ему или ей быть компетентным при выполнении какой либо работы.

Другими словами, компетенции имеют дело с моделями поведения людей, необходимыми, чтобы эффективно сделать работу. Компетенции не имеют дело непосредственно с конкретной работой. Например, требования к профессиональной компетенции менеджера можно разделить на две группы, как показано в табл. 8.

Компетенции описываются как комплекс наблюдаемых моделей поведения и действий, которые могут включать особенности личности, способности, интересы, мотивацию. В ходе отбора компетенции кандидата сравниваются с «портретом идеального сотрудника» – корпоративной картой компетенций на данное рабочее место.

К другим методам оценки качеств работника перед назначением его на должность относятся профессиограмма.

*Профессиограмма* (от лат. *professio* – специальность, *gramma* – запись) – описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к человеку.

Таблица 8

Требования к профессиональной компетенции менеджера

1. Знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении	2. Способность работать с людьми и управлять самим собой
<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;</li> <li>- информированность в вопросах развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;</li> <li>- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;</li> <li>- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;</li> <li>- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокое чувство долга и преданность делу;</li> <li>честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;</li> <li>- умение четко выражать свои мысли и убеждать;</li> <li>- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;</li> <li>- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.</li> </ul>

Профессиограмма описывает психологические, производственные, технические, медицинские, гигиенические и другие особенности специальности, профессии. В ней указывают функции данной профессии и затруднения в ее освоении, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека и с организацией производства. Она включает в себя психограмму – психологический портрет идеального или типичного профессионала. Психограмма получается в ходе психологического анализа профессиональной деятельности.

Профессиограмма отличается от должностной инструкции прежде всего двумя обстоятельствами:

- 1) в профессиограмме нет упоминаний о правах и ответственности работника, то есть о тех разделах, которые делают должностную инструкцию декларативной;
- 2) в профессиограмме описываются условия труда на рабочем месте и в несопоставимо большем объеме излагаются требования к работнику.

В настоящее время профессиограмма разрабатывается специалистами на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построения социометрических матриц взаимодействия работников, анализа информационных потоков. Прежде всего, разработчики профессиограммы руководствуются мнением опытных работников изучаемой профессии и их руководителей.

Высокая трудоемкость и необходимость использования технических средств позволяют отнести профессиограмму к числу дорогих методов описания работы и требований к исполнителю. Профессиограммы разрабатываются, как правило, на крупных промышленных предприятиях для массовых профессий (например, рабочий-сборщик главного конвейера автомобильного завода). Значительные трудовые и материальные затраты оправдываются повышением эффективности отбора персонала и сокращением текучести. В последнее время разработкой профессиограмм активно занимаются крупные агентства по трудоустройству и подбору персонала.

## **Лекция 18. Профессиональная адаптация новых сотрудников**

*Всякая профессия есть заговор против непосвященного.  
Бернард Шоу*

Важную роль в становлении карьеры нового сотрудника в организации играет процесс адаптации, период приспособления работника к новому рабочему месту, трудовому коллективу, организации в целом.

*Профессиональная адаптация* – это управленческий процесс, направленный на введение новых сотрудников в курс их новых задач на новом рабочем месте.

Ошибки, связанные с адаптацией сотрудника на новом месте работы, можно условно разделить на два вида: поведенческие и функциональные. Поведенческие зависят от самого человека, его воспитания и культуры. К ним, например, можно отнести:

- завышенные ожидания и притязания;
- нежелание понимать и принимать корпоративную культуру компании;
- неумение ждать, склонность делать преждевременные выводы;
- безынициативность, нежелание брать на себя ответственность и т.д.

Функциональные ошибки связаны с профессиональными качествами нового сотрудника, но нередко они совершаются по вине организации.

К функциональным ошибкам можно отнести:

- формализм или поспешность адаптационных программ;
- недооценку роли и значения адаптации для развития персонала организации;
- невнимание к новым сотрудникам, особенно к их психологической адаптации к новому трудовому коллективу;
- перекладывание задач адаптации на линейных руководителей, загруженных текущей производственной деятельностью.

Выделяют два направления профессиональной адаптации:

- 1) первичную – ориентация молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (например, выпускники учебных заведений);
- 2) вторичную – приспособление к организации работников, меняющих объект своей трудовой деятельности или профессиональную роль.

Принципиальные цели адаптации на любом предприятии можно свести к следующему.

1. Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не знает своей работы и того, как функционирует предприятие. Это значит, что до тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, он требует дополнительных затрат. Эффективная ориентация уменьшает стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достичь общих стандартов.

2. Уменьшение испытываемых новым работником озабоченности и неопределенности. Озабоченность здесь означает боязнь провалов в работе. Это нормальный страх перед новым, неизвестным, сочетающийся с недостаточной способностью уверенно и качественно работать.

3. Сокращение текучести кадров. Если работники ощущают себя неумелыми и нежеланными, то они могут отреагировать на это уходом с работы. Текучесть высока как раз в период изменений, поэтому эффективное ориентирование призвано свести на нет эту дорогостоящую реакцию.

4. Экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников по работе. Неправильно сориентированный работник все же должен выполнять свою работу, но требует при этом помощи. Обычно людьми, которые должны оказать эту помощь, оказываются сотрудники и непосредственные руководители, тратящие на это свое время. Хорошие программы по ориентации помогают экономить время каждого из них.

5. Развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях и удовлетворенности работой. Новые работники должны разумно и реалистично отнестись к изучению того, чего от них ждет предприятие, а их собственные надежды не должны быть ни слишком большими, ни слишком маленькими.

Выделяют также профессиональную, социальную и психологическую адаптацию.

Профессиональная адаптация включает освоение профессии, ее специфики, приобретение новыми сотрудниками трудовых навыков, приемов, технологий, необходимых для эффективной деятельности в данной организации. В этих целях в первые недели испытательного срока проводятся лекции, тренинги, деловые игры.

Социальная адаптация направлена на знакомство нового сотрудника с организацией как социальной системой: ее историей, кадровой и социальной политикой, системой внутренних и внешних коммуникаций, правилами внутреннего распорядка, корпоративной культурой компании, ее целями и ценностями.

Психологическая адаптация нацелена на включение нового работника в систему межличностных отношений коллектива. Факторами психологической адаптации являются моральный климат трудового коллектива, стиль руководства, традиции и нормы взаимоотношений между сотрудниками.

Период профессиональной и социальной адаптации включает несколько этапов, продолжительность которых может быть различен и зависит от ряда факторов:

- ознакомление с организацией (от одного месяца до трех);
- приспособление, т.е. постепенное привыкание, усвоение норм и стереотипов трудового и социального поведения в организации, совместимость с коллегами (как правило, до одного года);
- идентификация, т.е. полное приспособление работника к среде организации и постепенная его интеграция в организацию, когда личные цели отождествляются с организационными.

Таким образом, процесс адаптации нового сотрудника в организации завершается тогда, когда сотрудник не только включился в трудовой процесс, но и усвоил и принял ценностные корпоративные ориентации, деловые и личностные отношения в нем. Программы адаптации могут быть формализованными (обучение в кадровой службе, наставничество, инструктаж на рабочем месте, ознакомление с корпоративными документами и др.) и неформализованными (общение, консультирование на рабочем месте, наблюдения и пр.).

Типичной в данном отношении является программа адаптации работников на американской фирме «Тексас инструментс». Чувство дискомфорта новых женщин-уборщиц вызывалось сознанием того, что они должны

достигнуть того же уровня мастерства, что и окружающие их опытные рабочие. Длительное время они не понимали инструкций руководителя, но боялись задавать вопросы и казаться глупыми. Иногда их вопросы сопровождались насмешками.

Программа ориентации была испробована на фирме в двух вариантах. Контрольной группе новичков была предложена традиционная программа профориентации: типичный двухчасовой брифинг в отделе управления персоналом. Он включал темы, затрагиваемые в таких случаях, и описание минимальных требований к работе. Затем новички были представлены руководителю, давшему им вводные сведения о работе.

Экспериментальная группа получила ту же двухчасовую программу и еще шестичасовую программу социальной ориентации. В ней подчеркивались четыре момента.

1. Участникам группы было сказано, что они обладают хорошими возможностями достигнуть цели, и были представлены факты о том, что 99% работников достигают стандартов, требуемых компанией; было показано, какое время необходимо для достижения различных уровней мастерства. Многократно подчеркивалось, что все в группе будет хорошо.

2. Им посоветовали не обращать внимания на «разговоры» и предупредили об обычных шутках. Предлагалось воспринимать их с юмором и игнорировать.

3. Было сказано, что изучать новое следует сообща. Объяснили, что руководители слишком заняты, чтобы спрашивать нового работника, не нуждается ли он в помощи. Они будут рады помочь, но работник сам должен просить об этом, и при этом он вовсе не будет казаться тупым.

4. Им были представлены более «живые» данные о руководителе. Его описали с важными деталями: что он любит, какое у него хобби, требователен ли он, спокоен или нет и т.д.

Такая профориентация имела позитивные последствия. В экспериментальной группе оказалось на 50% меньше опозданий и прогулов, брак был сокращен на 80%, себестоимость снизилась на 15-30%, время обучения - на 50%, а стоимость обучения - примерно на 66%.

Прогрессивная идея была использована фирмой «Хьюлетт-Паккард». Ориентирование здесь проводили работники фирмы, ушедшие на пенсию. Результат был прекрасным.

В последние годы в организациях широкое распространение получила такая форма адаптации, как наставничество. Во времена СССР движению наставничества придавалось большое значение – стать наставником было престижно и почетно.

Сегодня при выборе наставников руководствуются такими личностными качествами, как:

- высокий профессионализм;
- коммуникативность, доброжелательность;
- желание передавать свой опыт и знания, согласие быть наставником;
- любовь к делу и лояльность своей организации.

В некоторых компаниях лучших наставников премируют за работу с новыми сотрудниками, но немало примеров, когда наставничество становится потребностью людей передавать свой опыт, помогать новым сотрудникам влиться в коллектив.

## **Лекция 19. Сущность, цели и методы деловой оценки персонала**

*Вовсе не обязательно принимать каждое рационализаторское предложение, но если не воскликнуть: «Отлично придумано!», - и не похлопать придумавшего по спине, он уже никогда ничего вам больше не предложит. Такого рода реакция показывает человеку – он что-то значит.*

*Ли Якокка*

*Деловая оценка персонала* – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций, свойств) требованиям должности или рабочего места.

Деловая оценка является важнейшей составляющей процессов отбора и развития персонала. Различают два основных вида деловой оценки:

- 1) оценку кандидатов на вакантную должность;
- 2) текущую периодическую оценку сотрудников организации (оценку результативности труда).

*Оценка результативности труда* – направление деловой оценки персонала организации по уровню эффективности выполнения работы оцениваемым сотрудником. При этом учитываются:

- показатели непосредственных результатов труда;

- показатели условий достижения результатов труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели, характеризующие личностные качества.

Цели оценки результативности труда:

- поддержание требуемого уровня эффективности работника;
- стимулирование повышения квалификации работника;
- отслеживание руководителем качества труда подчиненных;
- база для решения вопросов по заработной плате и премиям;
- основа для корректировки всей работы с кадрами.

Основными принципами эффективной оценки считаются:

- направленность на улучшение работы;
- тщательная подготовка;
- конфиденциальность;
- всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее;
- разумное сочетание похвалы и критики;
- надежность и унифицированность критериев, достоверность методов.

Таблица 9

*Деловая оценка как инструмент управления*

Управленческие задачи	Результаты деловой оценки
1. Подбор кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка личных качеств претендентов;</li> <li>- оценка квалификации претендентов.</li> </ul>
2. Определение степени соответствия занимаемой должности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переаттестация работников;</li> <li>- анализ рациональности расстановки работников;</li> <li>- оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей;</li> <li>- оценка работника после завершения испытательного срока, стажировки.</li> </ul>
3. Улучшение использования кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение степени загрузки работников, использование по квалификации;</li> <li>- совершенствование организации управленческого труда.</li> </ul>
4. Выяснение вклада работников в результаты работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация поощрения работников (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организация премирования);</li> <li>- установление меры взыскания.</li> </ul>
5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозирование продвижения по службе работников;</li> <li>- формирование резерва на выдвижение;</li> <li>- отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение;</li> <li>- необходимость повышения квалификации и ей направленность,</li> <li>- разработка программ повышения квалификации работников управления;</li> <li>- оценка эффективности учебы на курсах и в институтах повышения квалификации.</li> </ul>
6. Улучшение структуры аппарата управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделениях;</li> <li>- проверка нормативов численности;</li> <li>- обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации;</li> <li>- разработка и уточнение должностных инструкций.</li> </ul>
7. Совершенствование управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование стиля и методов управления (усиление демократических начал, борьба с бюрократизмом и т.п.);</li> <li>- повышение ответственности работников;</li> <li>- укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных.</li> </ul>

Вполне оправданной представляется позиция западных специалистов в области менеджмента в отношении деловой оценки работника: она должна рассматриваться как возможность открытого обсуждения прогресса в деятельности работника, выбора путей улучшения этой деятельности. Необходимо, чтобы работник понимал, какие ошибки он совершает, какие из них связаны с его личностью, как наиболее полно реализовать свой потенциал.

Методы оценки подразделяются на традиционные и нетрадиционные. Первые сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих. Сегодня все более широко внедряются нетрадиционные методы, основанные на том, что сотрудники оцениваются в

рамках группового взаимодействия, где в результате имитации конкретной деятельности они могут полностью раскрыть себя и свои способности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения субъектом новых навыков.

*Метод стандартных оценок* состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризуя каждый аспект работы сотрудника. Этот метод прост и доступен в применении, но поскольку оценка руководителя всегда субъективна, для повышения ее обоснованности форма может заполняться сотрудником службы персонала, который предварительно всесторонне обсуждает с руководителем работу аттестуемого. Такая практика обеспечивает единообразие оценок в рамках организации, способствует преодолению субъективизма, хорошо воспринимается работниками, но требует значительных затрат.

*Метод анкет и сравнительных анкет* в простейшей форме основывается на наборе вопросов и описаний. Оценивающий ставит галочку против каждой характеристики или оставляет пустое место. В усложненном варианте оценка каждой позиции происходит по шкале от «отлично» до «плохо», а общей оценкой результативности становится сумма оценок. Вариантом метода анкет может быть заполнение последних не только руководителем, но и подчиненным с последующим их сравнением группой экспертов, которые формируют комплексную оценку деловых и личных качеств.

Анкеты могут содержать такие оценочные параметры, как:

- производительность, качество работы (тщательность, аккуратность, точность, понимание ее особенностей);
- личные свойства (общительность и проч.);
- характер взаимоотношений в коллективе (с коллегами, начальниками, подчиненными) и умение совместно работать ради достижения общих результатов;
- надежность (точность, аккуратность, соблюдение рабочего графика);
- инициативность (склонность к самостоятельной работе, смелость);
- уровень квалификации и знаний (специальных, экономических, управленческих);
- организационные навыки (умение планировать, координировать, контролировать);
- психологические качества (самостоятельность, принципиальность);
- общественная активность.

В известной американской компании «Контрол Дейта» для менеджеров среднего уровня устанавливаются следующие критерии оценки: навыки планирования и координации; управления в кризисных ситуациях, администрирования, обучения подчиненных, контроля за их деятельностью и делегирования полномочий, общительность, обеспечение здорового морально-психологического климата, координация усилий и кооперация в использовании организационных ресурсов, представительство вне организации, настойчивость в достижении целей, приверженность целям и политике организации, отношение к новому и т.п. Все эти факторы конкретизируются и тесно привязываются к должностным обязанностям.

Считается, что в базовом перечне качеств их общее число не должно превышать 30-33, иначе оценить их будет практически невозможно даже опытному специалисту, хорошо знающему работника.

*Метод вынужденного выбора* заключается в том, что эксперты выбирают наиболее подходящую для работника характеристику из заданного набора (например: общительность, опыт работы, умение планировать, организация личного труда, наблюдательность и проч.).

*Описательный метод* предполагает точную характеристику достоинств и может комбинироваться с предыдущим.

*Метод решающей ситуации*, используемый, в основном в прямой оценке исполнителей, основывается на описаниях «правильного» и «неправильного» поведения работников в определенных ситуациях, а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы. С ними как с эталоном сопоставляется поведение оцениваемого работника.

*Метод шкалы наблюдения за поведением* также основывается на его оценке в решающих ситуациях, но предполагает фиксацию того, сколько раз и каким образом человек вел себя в них.

*Метод шкалы рейтингов поведенческих установок* предполагает заполнение анкеты, содержащей 6-10 важнейших характеристик работы, формулируемые как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5-6 решающих ситуаций. Эксперт оценивает квалификацию работника исходя из этих характеристик и сообщает ему итоговый рейтинг. На основе этих оценок делаются прогнозы на будущее.

Оценка *методом комитетов* заключается в том, что работа человека обсуждается в группе. Она разделяется при этом на отдельные составляющие и оценивается по каждой из них. В результате составляется список действий, оцениваемые как успешные и неуспешные, на основе сопоставления которого с требованиями к сотруднику или должности выносится окончательное заключение с учетом «цены» достижений.

*Метод независимых судей* представляет собой оценку человека лицами, которые с ним не были прежде знакомы (5-7 человек), на основе «перекрестного допроса».

*360-градусный метод оценки* состоит в том, что сотрудник оценивается всеми, с кем контактирует в процессе работы. При этом заполняются общая и особая для каждого уровня экспертов формы. Однако этот метод потенциально конфликтен.

В качестве *примера метода оценочного интервью* можно привести «четырёхфакторное интервью», практикуемое в США. Оно имеет форму целенаправленного собеседования, в рамках которого проверяются:

- 1) интеллект (критичность, логичность, сообразительность, воображение, продуктивность);
- 2) мотивация (интересы, ценности, увлечения);
- 3) темперамент (настойчивость, решительность, самообладание, общительность, замкнутость, эмоциональность);
- 4) опыт (образование, навыки).

В рамках *структурированного интервью* всем претендентам задаются одни и те же, связанные с предстоящей работой вопросы, а ответы оцениваются на основе заранее разработанных и вытекающих из содержания работы критериев (например, в баллах).

*Ситуационное интервью* состоит в том, что претендентам предлагаются описания одинаковых ситуаций, а после задаются вопросы об их возможных действиях. Оценка происходит на основе тех же принципов, что и в предыдущем случае. Недостатки метода состоят в сложности и больших затратах на подготовку, неуниверсальном характере ситуаций, а также в поощрении ответов, соответствующих традициям организации, что препятствует появлению людей с новыми идеями:

*Метод моделирования ситуации*, чаще всего применяемый в оценочных центрах, позволяет сделать оценку более обоснованной и объективной. Он заключается в создании искусственных, но близких к реальным условий работы и управленческих ситуаций (подбор деловых бумаг, интервьюирование, разработка проектов документов и проч.). Критериями оценки при этом являются способность организовывать и планировать, решительность, гибкость, устойчивость к стрессам, стиль работы.

*Метод групповых дискуссий* предполагает, что сотруднику приходится участвовать в обсуждении проблемы и отстаивать свою точку зрения в группе из 9-15 человек. Дискуссия записывается на пленку, и потом ей дают оценку специалисты – менеджеры, стоящие выше на несколько уровней управления, поскольку непосредственные руководители склонны необъективно относиться к подчиненным, давать им тенденциозные оценки, а у высших руководителей для этого нет оснований. Кроме того, они лучше понимают требования должности.

*Метод интервьюирования*, наоборот, состоит в том, что испытуемому предлагается провести собеседование с несколькими «кандидатами на работу» и соответственно решить вопрос. Он ориентирован на проверку умения правильно оценивать и подбирать работников.

Часто оценка сотрудников проводится в специальных «оценочных центрах», где не только всесторонне изучают работников и их управленческие способности, но и определяют программу тренировок для их развития и совершенствования.

*Центры оценки персонала* – специальные независимые структуры или разовые мероприятия, организуемые в рамках фирм на коммерческой основе. Они привлекают к работе руководителей, практиков и психологов, способных выявить тонкости поведения, которые могут не заметить посторонние. При их участии и под их руководством предварительно отобранная группа из 10-12 человек проходит в течение 2-3 дней тестирование по специальной программе. В любом упражнении каждый кандидат оценивается порознь несколькими людьми, затем они совместно обсуждают баллы, личные впечатления и выносят общую оценку.

Цикл проверки кандидатов в центрах оценки выглядит примерно следующим образом:

1. Игра по распределению ограниченных материальных и финансовых ресурсов со сменой условий.

2. Дискуссия о продвижении в должности воображаемого работника, в рамках которой каждый защищает «своего подопечного». Она показывает способность данного лица убеждать других.

3. Принятие в ограниченное время решений по вопросам, входящим в компетенцию должности, которую предположительно займет аттестуемый.

4. 30-минутное интервью с лицами, «поступающими на работу» в фирму

5. Анализ ситуаций в группах по 4 человека по различным проблемам управления персоналом: разрешение конфликтов, продвижение по службе, поощрение.

6. Анализ управленческой информации и выполнение роли консультанта.

Заключение центра оценки строится развернуто с подробным перечислением качеств личности, характера, способностей, степени готовности к принятию должности, пригодности для последующего продвижения, стиля руководства, навыков, квалификации.

Надежность рекомендаций оценочных центров, по мнению специалистов, составляет 85-90%. Считается, что они позволяют снизить число ошибок при принятии кадровых решений, облегчают выявление способных людей, концентрируют внимание кадровых служб на качествах, важных для занятия вакантных мест.

По итогам оценки в западных фирмах принято проводить беседы с сотрудниками. Существует три основных подхода к таким беседам.

1. *«Расскажи – продай»*. Работнику сообщаются результаты оценки и даются конкретные рекомендации, как улучшить работу. Этот подход целесообразен, когда работник уважает руководителя, желает исправить недостатки, но не представляет, как и что нужно делать.

2. *«Расскажи – послушай»*. Работнику сообщаются результаты оценки, и дается возможность высказать собственное мнение. Этим снижается его сопротивление, улучшается отношение к руководителю, увеличивается вероятность изменить взгляды.

3. *«Решение проблемы»*. Работника в процессе беседы стимулируют заниматься своим ростом и развитием, однако это может натолкнуться на его нежелание и недостаток у него идей.

## **Лекция 20. Аттестация как форма оценки персонала**

*Аттестация персонала* – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдача работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами) как показано в табл. 10.

Таблица 10

Распределение функций по проведению аттестации персонала между линейными руководителями и менеджерами по персоналу

Линейные руководители	Кадровые службы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- консультируют по выделению существенных параметров оценки;</li> <li>- участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых;</li> <li>- участвуют в работе аттестационных комиссий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывают общие принципы оценки персонала;</li> <li>- разрабатывают нормативные и методические материалы;</li> <li>- организуют аттестационные процедуры;</li> <li>- обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований;</li> <li>- контролируют реализацию аттестационных процедур;</li> <li>- обрабатывают и анализируют данные;</li> <li>- осуществляют хранение и использование кадровой информации</li> </ul>

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях:

- 1) оценке труда;
- 2) оценке персонала.

*Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия.

Результатом оценки труда является:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

*Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Результатом оценки персонала является:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка профессионально-личностного роста;
- оценка возможности ротации кадров.

Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве компаний оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) – каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например, в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно осуществляется контроль вновь принятых на работу и получивших новое назначение. Например, в компании «Макдональдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности – через 30 дней, а формальная – через полгода работы.

Аттестация проводится в несколько этапов: 1) подготовка к аттестации; 2) проведение аттестации; 3) подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

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

Проведение аттестации подразумевает:

- подготовку аттестуемыми и руководителями самостоятельных отчетов по разработанной кадровой службой структуре;
- заполнение оценочных форм;
- анализ результатов;
- проведение заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации предполагает:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовку рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации.

Для подведения обобщенных итогов:

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

При проведении собеседований по результатам аттестации кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Для того, чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений).

## **Лекция 21. Грейдинг как технология управления должностью**

*Каждый труд должен быть справедливо оплачен,  
в противном случае он превращается в эксплуатацию.  
Али Апишерони*

*Грейдинг* (от англ. grade – ранг, степень, класс) – одна из наиболее часто упоминающихся в контексте современной мотивации персонала процедур.

Грейдинг – это часть материальной мотивации персонала, сущность которой заключается в гармонизации окладов работников.

Грейдинг – система процедур по оценке и ранжированию должностей, в результате которых они распределяются по группам (грейдам) в соответствии с их ценностью для компании.

Прототипом грейдинга можно считать советскую систему присвоения профессиям разрядов в соответствии с квалификацией исполнителя и характером работ. В СССР с 1968 г. применялся Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), обязательный для всех отраслей. Сегодня в России действует Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). Этот классификатор – составная часть Единой системы классификации и кодирования информации (ЕСККИ) в Российской Федерации, он введен в действие с 1 января 1996 г. в рамках выполнения Государственной программы перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему учета и статистики.

Сегодня российские государственные предприятия для начисления зарплат используют преимущественно тарифно-квалификационный справочник. Бюджетное финансирование жестко связано с нормативно-правовыми актами трудового законодательства. Частные компании имеют большую свободу, и все чаще выбирают грейдинг по Хэй-методу. Система грейдов пришла из США, где в начале 60-х прошлого века Эдуард Н. Хэй разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев. С тех пор система грейдов успешно зарекомендовала себя и сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда. Главное отличие западного подхода от отечественного: хороший специалист может получать большую зарплату, чем его непосредственный начальник.

Грейдинг позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса, и разработать соответствующую систему оплаты труда, точнее, базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей на «нормальном» уровне (рис. 16).

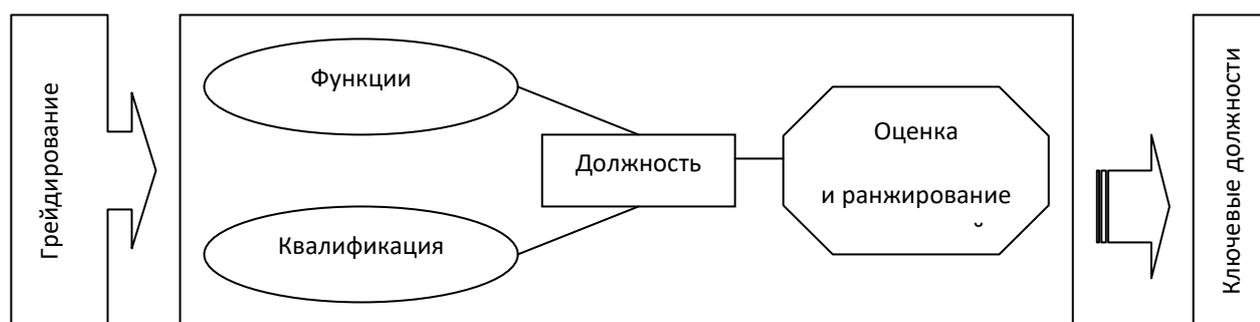


Рис. 16 – Элементы системы грейдинга персонала

Цели грейдинга персонала:

- установить объективную ценность каждого сотрудника для организации;
- повысить прозрачность карьерных перспектив для сотрудников;
- увеличить эффективность использования фонда оплаты труда от 10 до 50%;
- качественно оценить действующий персонал;
- привлечь внимание потенциальных кандидатов на рынке труда.

В современном кадровом менеджменте грейдинг – необходимый инструмент организационного планирования и управления затратами на персонал.

Грейдинг позволяет систематизировать все должности в организации, установить верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда) и

создать инструмент для начисления зарплаты. Грейдирование регулирует именно оклады. Зарплатные «вилки» позволяют избежать непомерного увеличения фонда оплаты труда за счет произвольного повышения окладов, установить справедливые зарплаты для давно работающих сотрудников и повысить их мотивацию, материально вознаграждать человека только по его реальному вкладу в общее дело. После проведения грейдирования каждый сотрудник может увидеть связь между своей работой и доходами компании.

Суть грейдирования проста: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., в зависимости от специфики бизнеса компании. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязывается «вилка» оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой.

Система грейдов позволяет гибко выстраивать схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж, но и другие, не менее значимые факторы, такие как уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность принимаемых решений и другие. Таким образом, в системе грейдов каждая должность находит свое место в «табели о рангах» и получает соответствующую оценку в виде «вилки» оклада. Эксперт высокой квалификации, «закрывающий» ответственный участок бизнес-процесса, может иметь более высокий грейд, чем руководитель отдела в непрофильном направлении деятельности компании. Это обеспечивает сотрудникам не только управленческую, но и профессиональную карьеру, что важно для крупного и среднего бизнеса.

Вместе с тем, опыт внедрения системы грейдов в российских компаниях показал и слабые стороны этой системы. Грейдирование – достаточно громоздкая и трудоемкая процедура, к тому же требует привлечения внешних консультантов.

Главными правилами корректного использования системы грейдов подразумевают:

1) вовлечение в проект грейдирования первого лица и ключевых менеджеров (в противном случае система грейдов будет восприниматься как навязанная и малоосмысленная);

2) четкие критерии оценки должностей, максимально адаптированные к компании и однозначно понимаемые всеми руководителями компании;

3) «каскадное» согласование разработанной системы грейдов: от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров («сверху вниз» и «снизу вверх»);

4) обязательная привязка мотивационной и компенсационной политики к системе грейдов;

5) регулярное совершенствование системы грейдов. Грамотно выстроенная система грейдов имеет долгий срок жизни, но, как показывает практика, требует пересмотра каждые 2-3 года.

Процесс грейдирования может касаться как оценки должностей невзирая на лица, так и оценку конкретных людей, занимающих определенные позиции. В зависимости от подхода можно разделить грейдирование на 2 типа: формальный и персональный.

Формальный подход чаще всего наблюдается в больших компаниях, где есть очень много различных подразделений, и иерархия персонала имеет много градаций. Неважно, кто именно занимает ту или иную должность. Суть в том, чтобы показать каждому сотруднику путь вверх по карьерной (грейдовой) лестнице. Грейд здесь зависит от ценности и важности для компании именно этой должности.

Персональный подход позволяет оценить и распределяются по грейдам людей лично. Это характерно для организаций, небольших по численности персонала. Здесь учитывается как ценность для компании выполняемой работы, так и ценность самого человека, с его уникальным набором компетенций, личных качеств, опыта и таланта.

Персональный подход оценки очень полезен там, где каждый сотрудник выполняет разнообразные функции, иногда непрямые служебные обязанности на постоянной основе.

Грейдинг должностей, который проводится в больших стабильных компаниях с низкой текучестью кадров, включает в себя и личную оценку сотрудника.

Процедура грейдинга достаточно затратна. Для ее проведения потребуются ресурсы, а именно:

1) информация (стратегия, цели и планы компании; организационная структура предприятия; каталог должностей и должностные инструкции; анализ заработных плат сектора и т.п.);

2) люди (экспертная комиссия в составе 10-15 человек: топ-менеджмент, руководители среднего звена, сотрудник отдела управления персоналом; возможно привлечение внешнего консультанта);

3) финансы (зарплаты членов экспертной комиссии, а также затраты на обучение и услуги консалтинговых агентств);

4) время (в среднем 1–1,5 года на разработку и внедрение).

## Лекция 22. Система управления талантами организации

*Талант – как породистый конь,  
необходимо научиться управлять им,  
а если дергать поводья во все стороны,  
конь превратится в клячу...*  
Максим Горький

Ситуацию на современном рынке труда (как на западном, так и на российском) характеризует емкое определение «война за таланты», введенное в конце 90-х годов. Этот процесс возникает по объективным причинам:

- возросшая роль нематериальных активов компаний (торговых марок, технологий, знаний) в постиндустриальную эпоху определила резкое повышение спроса на компетентных сотрудников;

- глобализация бизнеса и укрупнение предприятий усилили потребность в топ-менеджерах;

- значительно снизилась лояльность сотрудников к компаниям, современные работники (особенно талантливые) стремятся строить карьеру, переходя из одной организации в другую в поисках лучших мест для самореализации.

Все это вынуждает работодателей заниматься активным поиском талантов внутри и вне своих компаний, а затем обеспечивать им развитие и достойное применение в решении приоритетных бизнес-задач. Возникает необходимость в системном управлении талантами.

*Управление талантами* – целенаправленная деятельность в компании по созданию, развитию и использованию когорты талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи и способных в дальнейшем занять руководящие позиции. Термин «talent management» впервые был введен McKinsey & Company в 1997 г. Последующие исследования подтвердили, что это словосочетание характеризует современную тенденцию в мировом менеджменте, которая сохранится в ближайшие 15-20 лет.

Управление талантами позволяет выявлять и удерживать ключевых людей на ключевых должностях, мотивировать их на высокие индивидуальные результаты.

Цель управления талантами – выявить таланты сотрудников и применить их наилучшим для сотрудника и компании образом.

Ключевая идея управления талантами – это изменение установок по отношению к персоналу. Компания должна перейти от идеологии равенства к идее дифференциации, когда талантливых людей выделяют из общей массы, на них делают ставку, в них

вкладывают инвестиции. Необходимо выстраивать всю систему управления в компании согласно новой идеологии. Работать не только над отбором наиболее перспективных сотрудников, но и планировать их назначения, использовать инструменты развития, заниматься их удержанием (рис. 17).

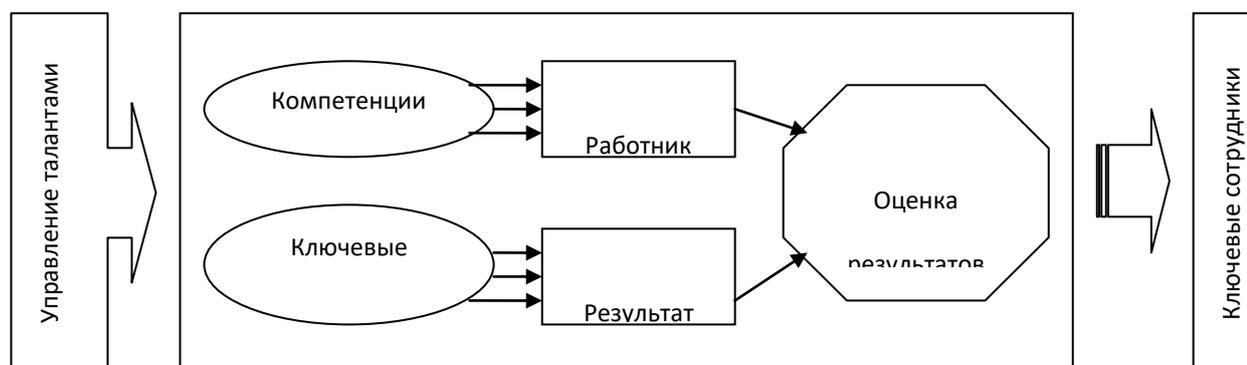


Рис. 17 – Элементы системы управления талантами организации

Талантливый сотрудник не только обладает высоким уровнем текущих компетенций, но и мощным потенциалом развития. Обычно выделяют две категории:

1) таланты в профессии – люди, которые обладают уникальными знаниями и способностями в своей области;

2) талантливые управленцы – люди, обладающие менеджерскими компетенциями, важными для конкретной организации и потенциалом для роста. Талантливый управленец должен обладать системным мышлением и масштабным видением, способностью мыслить на перспективу и иметь мощную мотивацию к достижению цели, готовность к переменам, способность принять новые обстоятельства. Такой человек нацелен на свое развитие, готов к новым идеям, нововведениям и инновациям.

Управление талантами имеет две ключевые стратегии.

Суть первой заключается в выражении: «Найти наилучшее применение природным дарованиям каждого сотрудника». Приверженцы такого подхода считают, что каждый человек (сотрудник или кандидат) в чем-то талантлив (имеет выдающиеся способности). Задача менеджера по персоналу – выявить эти таланты и сделать так, чтобы сотрудник смог проявить его на благо компании.

Менеджеры, реализующие эту стратегию, идут двумя путями:

1) Выявляют талант кандидата на входе в компанию, т.е., по сути, даже не привязываются к конкретной позиции, проводя собеседование, подбирая позицию под талант человека;

2) Определяют, в чем именно талантливы уже работающие сотрудники, и перемещают их на лучшую для них должность.

При выборе данной стратегии управления талантами, компания должна быть готова к большому количеству внутренних ротаций.

Этот путь выбрало немецкое отделение Дойче банка. Их Talent Management Program подразумевала выявление талантов сотрудников и ротацию их на ту позицию в компании, где способность проявится наилучшим образом. T&D специалисты банка в течение года провели сотни интервью с сотрудниками и менеджерами для выявления истинных талантов персонала, в результате чего многие сотрудники поменяли сферу деятельности в рамках банка. Философия такого подхода проста – в условиях борьбы за персонал лучшей стратегией является предоставление возможностей сотрудникам заниматься тем, в чем они талантливы, от чего выигрывает и сам сотрудник, и компания.

Суть второй стратегии управления талантами заключается в выражении: «Талант – большой потенциал профессионального роста». Чаще всего под талантом сотрудника подразумевают не его природные дарования, которые порой не видны или не нужны на

текущем рабочем месте, а большой потенциал к развитию хотя бы одной из корпоративных компетенций (управленческих или профессиональных). При таком подходе у менеджеров появляется понятие «ключевой» персонал, которому компания уделяет максимальное внимание, и «остальной» персонал. Эта стратегия популярна и в России, и за рубежом.

Существуют и другие подходы к управлению талантами организации, представленные в табл. 11.

Таблица 11

*Подходы к управлению талантами организации*

Концепция	Суть подхода
Стратегия «Фокус – на таланты»	Компания отказывается от равного подхода ко всем сотрудникам и концентрирует внимание на таланты. Ключевыми критериями отбора талантов являются потенциал сотрудника к росту (самореализации) в данной компании и его результативность. Потенциал позволяют измерить корпоративные компетенции, которые определяются стратегическими целями фирмы и задают требования к личностным характеристикам и мотивации каждого сотрудника. Оценка результативности происходит по ключевым показателям эффективности (KPI) или иным существующим в компании критериям.
Развитие талантов приоритетно и происходит не под должность, а под следующий управленческий уровень	Из отобранных талантливых сотрудников формируется сплоченная корпоративная группа, которой компания приоритетно обеспечивает развитие, происходящее в обстановке гласности и открытости. Его цель – не подготовить человека для конкретной позиции, а поднять его на более высокий управленческий уровень, помочь развить мышление и навыки руководителя, стратегическое видение. Таким образом, использование талантов не ограничивается типовым маршрутом карьерного роста и при необходимости возможно направление их, к примеру, на управленческие должности в новом бизнесе.
Немедленное инвестирование в выявленные таланты	Не дожидаясь кадровых назначений, потенциал отобранных сотрудников начинает использоваться максимально интенсивно (помимо выполнения непосредственных должностных обязанностей): <ul style="list-style-type: none"> <li>- они в приоритетном порядке занимаются стратегическими проектами;</li> <li>- им поручаются наставничество и передача лучшего опыта;</li> <li>- они становятся «агентами изменений», на которых топ-менеджмент компании в первую очередь опирается при внедрении инноваций или проведении всевозможных реформ.</li> </ul>
Закрытие вакансии и замещение слабых менеджеров лучшими кандидатами из числа талантов	В течение последующих 1-2 лет наиболее сильные из числа отобранных талантов назначаются на более высокие должности, замещая слабых действующих менеджеров. При этом, под новый управленческий уровень открыто ведется развитие всех корпоративных талантов. Под конкретные позиции закрыто отбираются и целенаправленно готовятся лучшие. Их отбором, отслеживанием вакансий и планированием замещений занимается кадровая служба.

В рамках системы управления талантами рост людей может осуществляться не только за счет их перемещения по карьерной лестнице, но и путем вовлечения в новые проекты, предоставления новых зон ответственности и т.п. При этом организация, в свою очередь, получает отдачу от наиболее полного использования ярких идей, опыта и возможностей своего персонала.

Эффективность системы управления талантами можно оценить по показателям текучести ключевых сотрудников на ключевых позициях. Если текучесть небольшая, можно считать, что привлечение, удерживание и развитие ключевых сотрудников в компании выстроено правильно.

### Лекция 23. Организация работы с резервом руководителей

*Успехи «Дженерал Моторс» объясняются не столько организацией концерна, системой планирования и финансового контроля, но прежде всего систематической подготовкой управленческих кадров.*  
 Гарольд Вольф

*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.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рис. 18).

Выделяют несколько типологий кадрового резерва: по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.

По виду деятельности выделяют:

*Резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру.

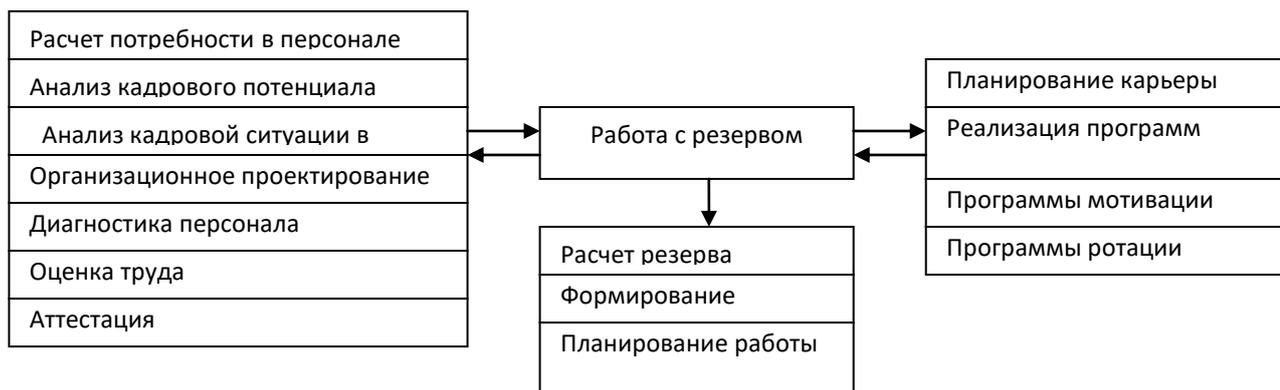


Рис. 18 – Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

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

По времени назначения формируют группы:

- кандидатов, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- кандидатов, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Принципы формирования кадрового резерва включают:

- актуальности резерва: потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- соответствия кандидата должности и типу резерва: требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- перспективности кандидата: ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

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.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

В работе с резервом можно выделить три основных этапа.

Этап 1. Анализ потребности в резерве.

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Этап 2. Формирование и составление списка резерва.

Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

1) анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;

2) интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);

3) наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.);

4) оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

5) метод заданной группировки работников – сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Этап 3. Подготовка кандидатов.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для *профессиональной подготовки* могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

Общая программа включает:

- теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством;
- повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям:

- деловые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- решение конкретных производственных задач по специальностям.

Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

*Социально-психологическая подготовка.* Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.

После назначения на должность начинается довольно сложный период адаптации.

Для его облегчения иногда пользуются методом «спаривания» или методом «близнецы», при котором в течение нескольких недель или, при необходимости, нескольких месяцев старый и новый руководитель работают совместно с целью передачи информации. Однако этот метод может дать отрицательный результат в случае, если бывший руководитель ушел не по своему желанию или темпераменты старого и нового руководителя не совпадают, а также может сказаться на авторитете преемника в организации.

Более эффективным методом адаптации является метод, когда в течение определенного периода руководитель уделяет особое внимание работе своего подчиненного, проводит регулярные частые встречи, оказывает непосредственную помощь в управлении подразделением.

В период адаптации могут быть выявлены у нового руководителя пробелы в квалификации, которые необходимо как можно быстрее ликвидировать.

Оценкой эффективности процесса подготовки резерва руководителей является успех организации в долгосрочной перспективе.

Существуют также показатели для оценки результатов работы с резервом:

1) показатель эффективности подготовки руководителей внутри организации

$$\text{ЭФ} = (D_{\text{зан}} : D_{\text{осв}}) \cdot 100,$$

где  $D_{\text{зан}}$  – число ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва;

$D_{\text{осв}}$  – число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

Этот показатель сравнивается с показателем приема руководителей со стороны

$$\text{ЭФ} = (D_{\text{зан}} : D_{\text{осв}}) \cdot 100,$$

где  $D_{зан}$  – число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны специалистами;

$D_{осв}$  – число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

2) текучесть резерва руководителей. Этот показатель рассчитывается как

$$T_p = (C_1 : C_2) \cdot 100,$$

где  $C_1$  – число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение года;

$C_2$  – число сотрудников в резерве.

3) средний срок пребывания в резерве

$$C = (T_l : C_2) \cdot 100,$$

где  $T_l$  – число лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, перешедших из резерва на ключевые должности в течение периода;

$C_2$  – число этих сотрудников.

4) готовность резерва

$$\Gamma = (D_{преем} : D_{общ}) \cdot 100,$$

где  $D_{преем}$  – число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года;

$D_{общ}$  – общее число ключевых должностей.

Эффективная работа с резервом и подготовка руководителей внутри компании является одним из факторов, отличающим успешные компании в долгосрочной перспективе от их менее удачливых конкурентов.

## Лекция 24. Организация системы обучения персонала

*Кто хочет учиться – ищет возможности, средства.*

*А кто не хочет – причины.*

*Неизвестный автор*

*Обучение персонала* – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании.

Обучение может быть разным по форме, содержанию и способу организации в зависимости от конкретных целей, временных и финансовых ресурсов.

Построение эффективной системы обучения происходит в несколько этапов:

*I. Определение потребности в обучении персонала.* Систематический анализ потребности в обучении различных категорий персонала необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам компании. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями (табл. 12);

Таблица 12

*Определение потребностей в обучении*

Уровни определения потребностей в обучении	Способы решения проблемы
Потребности организации в целом	После консультации с линейным менеджером специалистом по кадрам определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям.
Потребности коллектива отдела или подразделения	Линейным руководителем формулируется ряд вопросов, касающихся выполнения основных показателей отдела (уровень брака и отходов, количество жалоб клиентов, уровень текучести и т.д.).
Анализ потребностей на уровне самой работы	Изучение требующихся профессиональных и социальных навыков.

*II. Определение целей обучения.* Уточнив потребность организации в обучении разных категорий работников, можно переходить к формулированию целей обучения персонала. Без четкого определения целей обучение теряет свою направленность и

осмысленность для исполнителей (как преподавателей, так и организаторов обучения). При этом ясно определенные цели обучения решают следующие задачи:

- цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ;
- четкая постановка целей обучения позволяет лучше и точнее определить требования к обучающимся;
- ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателю и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия, то есть выделить основные приоритеты в обучении;
- цели обучения служат основой для последующей оценки эффективности учебных программ, курсов, семинаров;
- четкая постановка целей обучения позволяет обеспечить лучшее соответствие между потребностью в обучении и содержанием и методами обучения.

Цели, преследуемые при обучении персонала, должны быть тесно увязаны с целями организации. Среди основных целей обучения обычно выделяют следующие:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
- сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности обучающихся;
- приобретение слушателями профессиональных знаний и навыков, отвечающих сегодняшним и завтрашним требованиям к их работе;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- повышение приверженности работников своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
- формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации;
- информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации.

Обучение может оказаться бесполезным. Бесполезные программы обучения вместо того, чтобы обучать работников, давать им новые знания и развивать у них новые навыки, развлекают их или отвлекают от дела, не помогая организации решать стоящие перед ней задачи. Будет ли обучение продуктивным или бесполезным, зависит от того, насколько тесно обучение будет увязано со стратегией и целями компании. Обучение работников, не увязанное с организационными целями, для использования результатов которого не создано условий, рискует превратиться в пустую трату времени и денег. Да и сами работники меньше ценят то обучение, результаты которого они не могут использовать в своей работе.

Иногда обучение может принести даже определенный вред. Так, одна крупная транснациональная компания провела обучение, целью которого было вдохновить коллектив на достижение общей цели. Для этого обучающихся разбили на команды, и две недели они разыгрывали корпоративный конфликт в атмосфере, которая способствовала появлению победителей и проигравших, стимулировала жесткую конкуренцию и подчеркивала индивидуальные достижения участников. По окончании обучения один из менеджеров полусерьезно заметил: «Ну вот, я нажил несколько врагов на всю жизнь». Результатом обучения вместо объединения коллектива компании на достижение общей цели было лишь появление у людей чувства разобщенности.

*III. Определение содержания программ обучения.* Содержание обучения должно вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

Содержание учебных программ зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателей. Успех в освоении учебного материала в значительной степени зависит от того, в какой степени содержание учебного материала соотносится с образовательным уровнем, профессиональным опытом и интересами слушателей.

*IV. Определение бюджета обучения.* Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, являются средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения.

Зарубежный подход к бюджетированию обучения персонала характеризуется понятием «человеческий капитал». В соответствии с этим подходом обучение рассматривается как обычный инвестиционный проект, а не как невозвратимые затраты.

Исследование, проведенное Национальным центром качества образования персонала США, показало, что 10-процентное увеличение затрат на повышение образовательного уровня работников увеличивает их производительность на 8,6%. В то же время, 10-процентное увеличение инвестиций в оборудование приводит к росту производительности лишь на 3,4%.

Сегодня не более 50% российских компаний бюджетировуют инвестиции в обучение персонала, для остальных обучение до сих пор остается затратами. В России бюджет на обучение в среднем составляет от 0,5-1% оборота компании. Тогда как компании – транснациональные лидеры инвестируют в эту статью 2-4% оборота.

*V. Выбор методов обучения.*

Система обучения персонала подразумевает организацию обучения как минимум по четырем направлениям:

- для адаптации новых сотрудников;
- для повышения эффективности компании в целом (например, усиление ориентации на потребности клиентов и изменение методов работы с клиентами);
- для повышения эффективности отдельных групп сотрудников и подразделений (например, изменения в бухгалтерском учете или технологии производства);
- для повышения эффективности отдельных сотрудников (например, приобретение специальных навыков и освоение управленческих технологий).

В системе обучения насчитывается более 45 методов обучения на рабочем месте и вне рабочего места.

В мировой практике принята следующая классификация методов обучения:

- методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;
- методы обучения вне рабочего места;
- методы, подходящие для любого из этих двух вариантов.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. Главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

*Таблица 13*

*Методы обучения персонала*

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
<p>«Копирование» – работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека.</p> <p>Наставничество – занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы</p> <p>Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений.</p> <p>Метод усложняющих заданий – специальная программа рабочих заданий, выстроенная по степени их важности, объема и сложности.</p> <p>Ротация – перемещение работника на новую работу или должность для получения дополнительной квалификации и опыта.</p> <p>Инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте</p> <p>Стажировка – работник, обучающийся в различных подразделениях предприятия или за его пределами, получает новую информацию о профессиональной деятельности.</p>	<p>Деловые игры – коллективная игра, включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли и рассматривают последствия принятых решений.</p> <p>Учебные ситуации – реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа.</p> <p>Моделирование – воспроизведение реальных условий работы.</p> <p>Тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшений умений взаимодействовать с другими.</p> <p>Ролевые игры – работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта.</p>

Многообразие используемых методов обучения можно также разбить на две большие группы:

- традиционные методы обучения;

- методы активного обучения.

1. Традиционные методы обучения:

- лекции используются, когда за короткое время нужно передать большой объем информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы. Это может быть информация о продуктах для менеджеров по продажам, теория управления для менеджеров, финансовые и юридические знания. К недостаткам следует отнести низкую активность слушателей, невозможность учета различий в образовательном уровне и отсутствие обратной связи;

- семинары предполагают используются в первую очередь, когда стоит задача совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны такие мероприятия, как корпоративный семинар для развития корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм.

2. Методы активного обучения:

- тренинги – метод краткосрочного обучения, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. Привлекателен именно тем, что передает спрессованный, практически ориентированный опыт в интенсивном режиме.

Тренинги главным образом используются для развития конкретных управленческих и коммерческих навыков – управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование, тайм-менеджмент, эффективные продажи, переговоры, презентация. Посредством тренингов также можно повысить личную эффективность сотрудников – ориентацию на результат, стрессоустойчивость, управление конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство;

- деловые игры предполагают отработку учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей;

- поведенческое моделирование учит конкретным умениям и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности. Сначала обучающимся предьявляется «поведенческая модель», которая служит примером профессионального поведения, затем на практике обучают применению модели в учебной или рабочей ситуации и осуществляют обратную связь по результатам с дальнейшей корректировкой профессионального поведения;

- метод конкретных ситуаций (кейсов) состоит в разборе практических ситуаций. Основная цель – научить слушателей анализировать и структурировать информацию, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и вырабатывать программы действий;

- basket-метод (разбор деловых бумаг) – в ходе использования данного метода обучаемому предлагают выступить в роли сотрудника, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (письма, докладные записки, телефонограммы, факсы, отчеты и т.п.) и предпринять по ним определенные действия.

VI. Выбор критериев оценки. Критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся, обучающихся и управляющих процессом профессионального обучения в организации.

Методы измерения результативности краткосрочного и долгосрочного обучения различны. В первом случае оценка базируется на информации, касающейся приобретаемых знаний и навыков, практической ценности данного мероприятия, полученной от сотрудника, прошедшего обучение, и непосредственного руководителя. По окончании долгосрочного обучения обязательно оценивается эффективность, результативность деятельности сотрудника, посещавшего семинары, курсы или тренинги.

Критерии результативности *краткосрочного обучения* включают:

1). Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение. Для оценки сотрудники после обучения заполняют специальные анкеты и сдают их в службу управления

персоналом, в которой проводится анализ и расчет результативности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы.

2). Эффективность внесенных обучившимся предложений по совершенствованию деятельности сотрудника, отдела, подразделения или выполнение специального задания. Сотрудник, прошедший обучение, выносит на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных знаний, которое оценивается с точки зрения эффективности. Другой вариант: служба персонала совместно с руководителем разрабатывает специальное задание в соответствии с целями пройденного обучения. Устанавливается срок его выполнения и оцениваются результаты.

3). Удовлетворенность руководителя результативностью обучения. Непосредственный руководитель заполняет анкету результативности обучения, проводит оценку в баллах. Желательно это делать через 2-3 недели или месяц после обучения.

При *долгосрочном обучении*, помимо вышеописанных критериев краткосрочного обучения, дополнительно используются следующие:

1). Приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и качеств. Для оценки приобретенных сотрудниками знаний возможно проведение экзамена. Лучше всего использовать профессиональные тесты (часто в организациях они разрабатываются непосредственными руководителями или ведущими специалистами в данной области деятельности). Оценка навыков и качеств вызывает определенные трудности. Во-первых, она должна проводиться через определенный период времени, например, через 1-2 месяца после обучения (в зависимости от должности и вида обучения). Во-вторых, для этого необходимо планировать финансовые и временные ресурсы (она довольно трудозатратна). Прежде чем оценивать навыки и качества после обучения, необходимо выявить степень их развитости до него и сравнить результаты. Кроме этого, важно определить сроки проведения оценки (через какой период времени после обучения).

2). Эффективность деятельности сотрудника, прошедшего обучение. По этому критерию в компании оценивается результативность (эффективность) деятельности сотрудника после обучения, которая выражается в:

- повышении норм выработки;
- росте производительности;
- сокращении времени, затрачиваемого на выполнение работ, проектов;
- сокращении финансовых затрат (например, при работе над проектом);
- увеличении объема продаж (для менеджеров, начальника отдела продаж).

Общая результативность обучения сотрудников предприятия может быть рассчитана по формуле:

$$P_o = (K_1 : K_2) \times 100,$$

где  $K_1$  – количество работников, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива (определяется по вышеперечисленным критериям);

$K_2$  – общее количество работников, прошедших обучение за данный период.

Эффективность обучения сотрудников предприятия может быть рассчитана по формуле:

$$Э_o = (K_1 : Z) \times 100,$$

где  $K_1$  – количество работников, обучение которых оценено как результативное;

$Z$  – затраты на обучение в год.

Для того чтобы установить норматив эффективности обучения, показатели оценивались в течение нескольких кварталов. Важно анализировать их в динамике.

Показатели ниже нормативных свидетельствуют о необходимости анализа и выявления причин такой результативности.

Для некоторых групп обучаемых можно посчитать возврат инвестиций в обучение. Для менеджеров по продажам это могут быть показатели роста прибыли, объема реализованной продукции (рассчитываются при отсутствии изменений во внешней среде, например, появления нового конкурента на рынке, резкого изменения спроса на продукцию), отнесенные к затратам на обучение.

VII. Организация процесса обучения. Возможны разные способы организации обучения – силами внутренних специалистов и менеджеров, силами внутреннего тренера, с приглашением внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают для себя собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Кроме того, грамотная организация пространства, оборудования и техники, качественного питания оказывают косвенное влияние на качество восприятия информации участниками, их мотивацию на обучение.

VIII. Оценка эффективности обучения.

Эффективность обучения повышается, если в его основе лежит принцип действенного обучения: перевод знаний с уровня абстрактного умозаключения в практику и далее опыт. Такой эффект обучения достигается сочетанием трех составляющих: информационной (формирующей новые знания и установки), тренинговой (формирующей навыки), деловой (где происходит заземление полученных знаний и навыков с учетом реальных условий и задач в организации).

Среди показателей эффективности обучения могут быть как общие:

- исполнение плана по обучению;
- количество обученных сотрудников конкретной категории;
- затраты на обучение одного сотрудника, др.

Так и более конкретные, касающиеся оценки эффективности вложения:

- балльные оценки участников и непосредственных руководителей, изменения в результативности;

- процент ROI (финансовая отдача на вложенный рубль).

Коэффициент ROI выражает процентное соотношение доходов от программы обучения (Д) к сумме затрат (З):

$$ROI = [(Д - З) : З] \times 100$$

Методика расчета ROI позволяет:

- показать, что увеличение продуктивности компании напрямую зависит от обучения сотрудников;
- оценить программу обучения как бизнес-инструмент;
- оправдать затраты на обучение;
- улучшить программу обучения;
- использовать полученную информацию при выборе методов обучения;
- увеличить поддержку инициатив в области обучения и развития со стороны менеджмента.

Некоторые программы обучения создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения (характерно для программ, направленных на профессиональное развитие персонала, например, молодых сотрудников организации). Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на длительный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях можно использовать косвенные методы:

- тесты, проводимые до и после обучения и показывающие насколько увеличилось знания обучающихся;

- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
- наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
- оценку эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

Анализ результатов обучения предвещает планирование дальнейших действий по отношению к каждой категории персонала, включая составление «Индивидуального плана обучения и развития» на каждого сотрудника.

В ряде случаев возникает необходимость создания *системы непрерывного обучения персонала* организации, если:

- для роста и развития предприятия необходим опережающий личный рост и профессиональное развитие персонала;
- результаты работы сотрудников не соответствуют их потенциалу;
- отдельные обучающие мероприятия не дали желаемых результатов;
- постоянно приходят новые сотрудники, которых необходимо знакомить со спецификой деятельности предприятия;
- есть необходимость создать для опытных и ценных сотрудников дополнительный стимул к продолжению работы в компании.

Кроме системного подхода в построении политики обучения и развития важна заинтересованность первых лиц компании. «Персональный» подход подразумевает участие топ-менеджеров в постановке целей обучения. Сотрудник, в развитие которого организация инвестирует средства, должен нести личную ответственность за результат: обсуждать с непосредственным руководителем свои потребности в обучении, использовать полученные знания и навыки в процессе работы, достигать целей, утвержденных в индивидуальном плане развития, а также в случае необходимости инициировать обучение за свой счет.

## **Лекция 25. Управление профессиональным развитием персонала. Концепция развивающего управления персоналом**

*Ни один человек не может быть узким специалистом без того, чтобы не быть идиотом в широком смысле слова. Узкий специалист узнает все больше о все меньшем и так до тех пор, пока не будет знать все ни о чем и ничего обо всем.*  
Бернард Шоу

Подсистема развития персонала – в системе управления персоналом – подсистема, отвечающая за:

- обучение, переподготовку и повышение квалификации;
- введение в должность и адаптацию новых работников;
- оценку кандидатов на вакантную должность;
- текущую периодическую оценку кадров;
- организацию рационализаторской и изобретательской деятельности;
- реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- организацию работы с кадровым резервом.

Система профессионального развития персонала – совокупность принципов, правовых основ, методов, технологий, процедур, обеспечивающих изменение профессиональных качеств персонала и структуры его профессионального опыта.

Развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом по:

- обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- организации изобретательской и рационализаторской работы;
- профессиональной адаптации;
- оценке кандидатов на вакантную должность;
- текущей периодической оценке кадров;

- планированию деловой карьеры;
- работе с кадровым резервом.

Ведущие зарубежные организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние на сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Профессиональное обучение так же способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Неслучайно возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

В условиях, когда физиологические потребности человека более или менее удовлетворены, его стремление к развитию, получению новых знаний, опыта выходит на первое место. Если мозг человека не получает новой информации, он деградирует.

Особенности современного бизнеса, условия его функционирования в развитых странах и России, специфика современного работника и подходы к управлению им, задачи менеджеров и средства их решения, обусловили необходимость и своевременность реализации развивающего подхода к персоналу, развивающего управления людьми в организации в интересах самих людей, образуемых ими групп и организации в целом.

*Развивающее управление персоналом (РУП)* – это форма реализации системного подхода к управлению персоналом, включающая весь комплекс факторов и методов влияния на развитие и поведение персонала. Концепция РУП представлена на рис. 19.

Отношения между организацией и работниками строятся на основе взаимной заинтересованности в развитии друг друга как потребности и факторе выживания и организации, и работников.

Персонал организации в рамках подхода развивающего управления – это личности, общности (формальные, неформальные, профессионально-квалификационные, социальные и другие группы), а также коллектив компании в целом.

Предметом развития персонала является трудовой потенциал – категория, позволяющая описывать свойства и качества работников с ориентацией на интересы организации.

Потенциал – заложенные потенции, расположенность к эффективному выполнению тех или иных функций при наличии благоприятных условий, когда способности и задатки могут развиваться до уровня умений, навыков.

Потенциал включает несколько профессиональных и личностных характеристик работника, состав которых определяется требованиями трудового процесса. Параметрическое определение потенциала можно считать укрупненным профессиональным и личностным профилем работника. В этом смысле определение потенциала работника следует рассматривать в ряду других профессиографических методов построения нормативных (стандартных, желательных) портретов или профилей

успешных сотрудников, используемых в качестве эталонов для сравнения с качествами претендентов на рабочие места, определения видов обучения, оценки действующих работников.

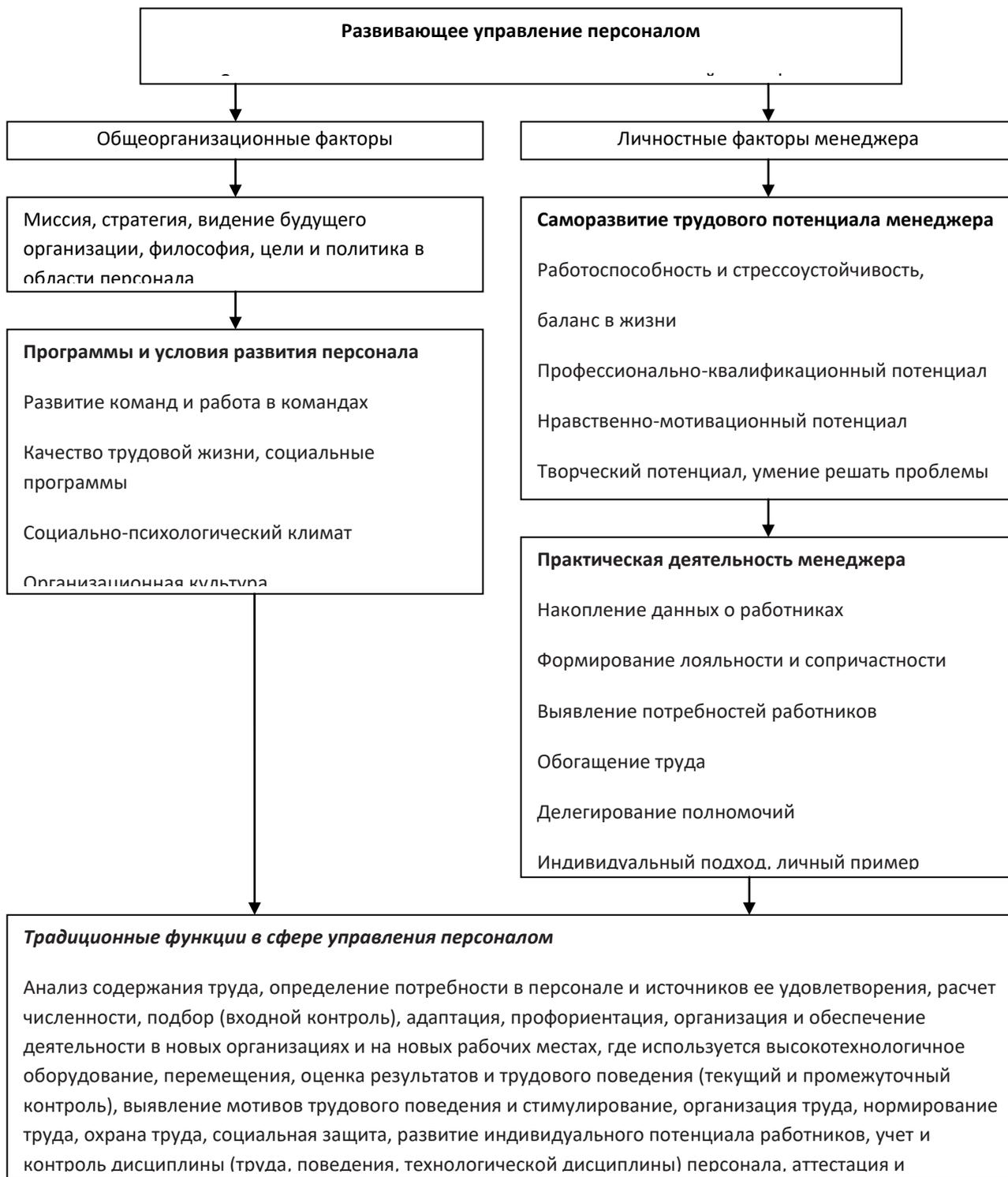


Рис. 19 – Концепция развивающего управления персоналом

С точки зрения концепции развивающего управления персоналом, целесообразно выделять следующие элементы трудового потенциала.

1. Профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (профессионально-квалификационный потенциал).
2. Работоспособность, физическое и душевное здоровье (психофизиологический потенциал).

3. Интеллектуальные, познавательные способности (творческий, креативный, когнитивный потенциал).

4. Способность к сотрудничеству, работе в условиях коллективной организации труда и взаимодействию с другими членами группы (коммуникативный потенциал).

5. Ценностно-мотивационная сфера, направленность, идеалы, мотивы, мировоззрение, степень моральной чистоты целей и выбираемых способов их достижения (идейно-мировоззренческий, нравственно-мотивационный потенциал).

6. Лидерский потенциал – способность увлечь за собой людей, влиять на них.

7. Потенциал развития – относится ко всем элементам потенциала, приводит к изменению количества и весомости одного или нескольких из них и служит основой развития работника и повышения его ценности для организации.

8. Административный потенциал позволяет активно взаимодействовать не только внутри группы и организации (коммуникативный потенциал), но и с внешней средой. Это деловые и личностные связи и контакты, расширяющие информационное поле и возможности задействования ресурсов для достижения целей. Иногда работников принимают в организацию только из-за их связей с нужными организации людьми.

9. Ассертивность – это способность человека конструктивно отстаивать свои права, демонстрируя позитивность и уважение к другим, при этом принимая ответственность за свое поведение. Другими словами, ассертивность – это умение отстаивать свои интересы, защищать себя, не ущемляя при этом интересов окружающих. Ассертивность – это навык, позволяющий людям быть более уверенными в общении, повышая их шанс на достижение успеха при любом взаимодействии с окружающими. Можно сказать, что ассертивность – это адекватная оценка обстановки и своего поведения, это путь к самореализации, путь саморазвития.

10. Гибкость – это готовность (не в ущерб основным принципам) проявлять понимание ситуации и адаптироваться к ее изменениям.

Состав элементов трудового потенциала работника представлен на рис. 20. Полноценное использование трудового потенциала способствует развитию работников и организации, неполное использование следует считать упущенной организацией выгодой.

Программа развития работника – перечень мероприятий, направленных на:

- получение работником дополнительных знаний и навыков в работе;
- совершенствование его мотивационных устремлений и личностных качеств;
- карьерные перемещения работника.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которым должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем) и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий службы управления персоналом (отдела профессионального развития), самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.



*Рис. 20 – Состав элементов трудового потенциала работника (рабочей группы)*

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. В ходе аттестации (или во время специальной встречи по профессиональному развитию) сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития, который передается в отдел человеческих ресурсов. Специалисты по профессиональному развитию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям, внося в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся

программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

## Лекция 26. Управление высвобождением персонала. Аутплейсмент

*Просто не представляю себе,  
как мы смогли бы без вас обойтись.  
Но мы попробуем.  
Фрост Дэвид*

В условиях рыночной экономики высвобождение персонала становится весьма важной кадровой функцией. В современных организациях в системе управления персоналом выделился самостоятельный вид кадровой работы – *управление высвобождением персонала*, заключающийся в соблюдении правовых норм, организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудника. Цель данной деятельности: достойно расстаться с любым увольняемым и поддерживать длительные отношения с лояльными к предприятию людьми.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение» работников.

В Трудовом кодексе РФ *увольнение* рассматривается как прекращение действия трудового договора по инициативе администрации или работодателя.

В числе оснований увольнения работника трудовое законодательство называет:

- соглашение сторон (ст. 78 ТК РФ);
- истечение сроков трудового договора (п. 2 ст. 58 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 81 ТК РФ);
- расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80 ТК РФ);
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 83 ТК РФ);
- перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность).

Кадровой службе необходимо определить истинные обстоятельства увольнения сотрудника, попытаться правильно их оценить, а затем отработать и реализовать процедуры бесконфликтного, юридически грамотного увольнения. Например, уход сотрудника из организации по собственному желанию может быть по разным причинам. Следовательно, необходимо выяснить: не является ли решение работника симптомом неблагополучия в организации труда, не разочарован ли он отсутствием перспектив для дальнейшей карьеры, не столкнулся ли с проблемами в отношениях с коллегами.

Высвобождение является более широким понятием, содержащим совокупность комплексных мероприятий по бесконфликтному кардинальному изменению условий жизнедеятельности индивидов.

*Высвобождение персонала* – увольнение или отстранение от работы на длительный срок работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, следуют из функций и ценности труда. Труд выполняет три главные функции:

- является главным источником дохода;
- идентифицируется с потенциалом того или иного сотрудника, потребностями самореализации;
- имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека.

Факт высвобождения сотрудников может потенциально угрожать реализации вышеназванных функций.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения,

подготовка приема на вакантные места, осуществление отбора кандидатов на увольнение позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);
- увольнение по инициативе работника (по собственному желанию);
- выход на пенсию.

Увольнение из организации вследствие *выхода на пенсию* характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений:

- 1) выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени;
- 2) это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере;
- 3) значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения.

Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий.

#### 1. Курсы подготовки к выходу на пенсию.

В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, помогающие сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

Содержание таких курсов и их методическое построение отличается большим многообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекции и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов:

- правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию;
- экономические аспекты дальнейшей жизни;
- медицинские проблемы;
- возможности построения активного досуга и т.д.

2. «Скользящее пенсионирование» – практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста. Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда и установление порядка выплаты пенсионной страховки.

Относительно беспроблемным с точки зрения работодателя является уход работника *по собственной инициативе*. Профессиональная деятельность работника, социальная среда при этом не изменяются существенным образом, либо сотрудник готов к подобным изменениям. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Поэтому необходимость поддержки данного работника со стороны администрации, как правило, мала.

*Увольнение по инициативе администрации* в связи с сокращением штата персонала или закрытием организации является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность.

Американскими специалистами разработана комплексная программа мероприятий по бесконфликтному увольнению работников, получившая название аутплейсмент.

Аутплейсмент (англ. outplacement) – слово английского происхождения, имеющее два значения:

1) поддержка и помощь работнику в ситуации, когда он находится под угрозой потери работы;

2) процесс обучения, адаптации, изменения психологии человека, потерявшего работу или ищущего ее, таким образом, чтобы он был способен в довольно короткое время найти себе применение или самостоятельно создать себе рабочее место.

В России аутплейсментом активно стали заниматься после кризиса 1998 г. Многие крупные предприятия, вынужденные сокращать персонал, стали обращаться в кадровые агентства с просьбой помочь трудоустроить своих сотрудников.

Планируя увольнения сотрудников, организация предлагает с помощью кадровых агентств помочь найти им работу, организует консультации с участием профессиональных рекрутеров, которые объясняют, как правильно составить резюме, удачно пройти собеседование, грамотно искать новое место. Также организация может оказывать помощь в профессиональной переподготовке сотрудника, которого планируется сократить, выражает ему признательность за ударный труд, дает сопроводительные письма.

Целесообразность использования аутплейсмента связана с рядом преимуществ.

Во-первых, данная технология помогает избежать стрессовых ситуаций как для работников, так и для работодателей, предотвратить резкое падение производительности труда в случае сокращения штатов, вызванное ощущением нестабильности ситуации среди сотрудников. Увольнение сотрудников отрицательно сказывается с психологической точки зрения на оставшийся коллектив, что ведет к снижению его работоспособности; но видя заботу работодателя об уволенных, оставшиеся сотрудники станут, как и прежде, доверять своему начальству и, скорее всего, не будут из страха перед увольнением искать работу на стороне. Так же одним из положительных факторов является то, что «обиженный» сотрудник, обладающий конфиденциальной информацией о деятельности компании не будет делиться ею с другими компаниями. Так же недовольный сотрудник может увести часть бывшего коллектива за собой. Для первых важно быть уверенными, что они после ухода из компании будут гарантированно трудоустроены. Для вторых важно сохранить свою репутацию, позитивный имидж компании как среди оставшихся сотрудников, так и за стенами компании. Организация, заботящаяся о своих увольняемых сотрудниках, существенно укрепляет положительную репутацию на рынке.

Во-вторых, для компаний аутплейсмент выгоден еще и потому, что их бывшие сотрудники гарантированно не переходят к конкурентам, так как в 60-70% случаев при аутплейсменте работодатели оговаривают условие с рекрутерами не трудоустраивать работников к своим конкурентам.

В-третьих, максимальное ускорение процесса трудоустройства позволяет сэкономить на выплатах. К тому же эта услуга компании стоит в 5-10 раз дешевле выплаты компенсации при увольнении, которая может достигать 4-6 зарплат. В трудовом кодексе указано, что при досрочном расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации, либо сокращением штата уволенному работнику выплачивается денежные компенсации (ст. 178 ТК РФ). Сокращенный работник может подать в суд на компанию, тем самым прибавляя к уже потраченным средствам расходы на судебные издержки и моральную компенсацию.

Пакет аутплейсмента может содержать следующие услуги:

- тестирование специалиста с целью оценки его шансов на рынке труда;
- консультации по вопросам состояния рынка труда;

- подготовка к собеседованию;
- составление профессионального резюме;
- размещение резюме на ведущих сайтах по трудоустройству;
- целевое направление резюме в компании с аналогичным или близким профилем деятельности;
- направления резюме в ведущие кадровые агентства;
- размещение объявлений по поиску работы в печатных изданиях;
- переобучение специалистов.

Программа аутплейсмента включают в себя несколько этапов (рис. 21).

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает в себя три этапа:

- подготовка;
- передача сообщения об увольнении;
- консультирование.

На подготовительном этапе решается вопрос о необходимости увольнения и использовании указанной системы мероприятий. Второй этап мероприятий, доведение до сотрудника сообщения об увольнении, делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы. Третий этап – консультирование – является центральным этапом во всем процессе управления высвобождением персонала. Можно выделить некоторый регламент проведения мероприятий при увольнении (табл. 14).

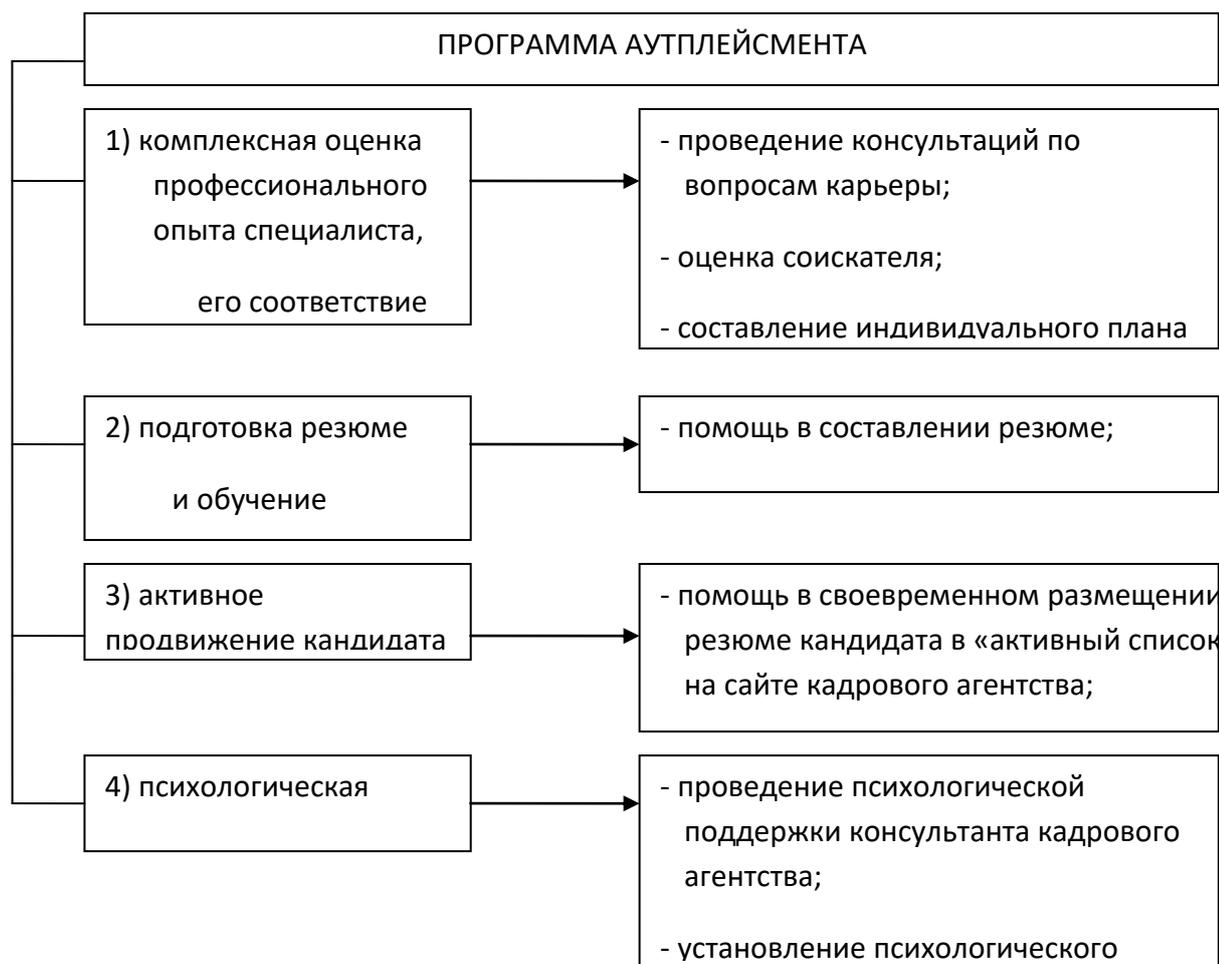


Рис. 21 – Этапы программы аутплейсмента

Мероприятия	Срок до увольнения	Должностные лица	Документы
Первичная информация об увольнении	2-4 недели	Директор, начальник подразделения, юристконсульт, увольняемый	Протокол аттестационной комиссии, приказ о сокращении штатов, заявление об увольнении
Собеседование с работником и анализ причин увольнения на кадровой комиссии	2 недели	Заместитель директора, начальник подразделения, инспектор ОК, социолог, юристконсульт	Протокол заседания комиссии, анкета «Увольнение», личное дело увольняемого
Решение об увольнении	2 недели	Директор, начальник подразделения, начальник ОК	Приказ об увольнении
Сдача рабочего места и внутренних документов	3 дня	Начальник подразделения, инспектор ОК, юристконсульт	Акт приемки-передачи рабочего места, контракт сотрудника, должностная инструкция, договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования
Финансовые расчеты с увольняемым	1 день	Главный бухгалтер, начальник подразделения, бухгалтер-кассир	Денежный расчет по зарплате, кредитный договор, компенсация отпускных
Окончательное оформление кадровых документов	В день увольнения	Начальник ОК, инспектор ОК	Трудовая книжка, пропуск, личное дело увольняемого

Помимо указанных выше методов высвобождения персонала в мировой практике используются также:

- *замораживание найма новых работников* – метод уменьшения численности работников за счет естественной убыли персонала и ликвидации вакантных должностей;
- *метод открытого окна* – метод значительного сокращения персонала, при котором работникам предоставляется право уйти на пенсию с более низким трудовым стажем;
- *опережающее профессиональное обучение высвобождаемых работников* – процесс обучения, предшествующий формальному сокращению высвобождаемых работников;
- *тактика запугивания* – метод стимулирования увольнений, при котором работникам сообщаются их индивидуальные рейтинги, что приводит к добровольному увольнению работников с низкими рейтингами.

Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе. Реализация этой системы мероприятий позволяет решить несколько целевых задач – как для организации, так и для сотрудника.

Организация преследует здесь следующие цели: оптимизация затрат, возникающих при увольнении, анализ и устранение узких мест в подготовке сотрудников и профессиональном поведении, наглядность процесса увольнения для персонала организации.

Затраты, связанные с высвобождением персонала могут выражаться как в прямом, так и в косвенном виде. Сюда относятся:

- затраты, определяемые законодательными или установленными отдельным договором нормами;
- расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами;
- потери производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению, и в период вработываемости нового сотрудника;
- затраты, связанные с перестройкой рабочего процесса, ротацией сотрудников.

С помощью программы мероприятий по высвобождению персонала администрация пытается сократить период времени, в течение которого образуются указанные затраты, или свести эти затраты к минимальной величине.

*Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает.  
Не давайте им прочно обосноваться.  
Всегда поступайте противоположно тому, чего они от вас ожидают.  
Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо.  
Генри Форд*

*Движение кадров* представляет собой изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций работников. Под движением кадров условно понимается: прием, выдвижение, перевод, увольнение работников, предоставление отпусков, командирование на другие предприятия, на учебу, направление на лечение и др.

Движение кадров может быть внутреннее (перемещения внутри предприятия) и внешнее (увольнение и прием на работу).

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников (внешнее движение кадров). Процесс обновления коллектива называется *сменяемостью (оборотом) кадров*. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых различают:

- биологические (ухудшение здоровья);
- производственные (сокращение штатов);
- социальные (наступление пенсионного возраста);
- личные (семейные обстоятельства);
- государственные (призыв на военную службу).

В целом повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов для помощи новым сотрудникам, нарушает морально-психологический климат в коллективе, вызывает экономические потери.

В статистике используются многочисленные абсолютные и относительные показатели оборота по приему и выбытию кадров. Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приему и оборот по выбытию.

*Оборот по приему* представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, а также проходящих производственную практику.

*Оборот по выбытию* характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним.

*Необходимый оборот по выбытию* имеет объективные причины: требования законодательства (например, о воинской службе), естественные моменты (состояние здоровья, возраст), а поэтому неизбежен. Его можно предсказать, спрогнозировать и достаточно точно рассчитать (уход в армию или на пенсию). Неблагоприятные последствия такого оборота ослабляются тем, что люди часто не порывают связей с организацией и оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.

*Излишний оборот по выбытию (текучесть кадров)* связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины).

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

Деятельность по *управлению текучестью кадров* в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий:

1 этап. Определение уровня текучести кадров. Профессиональная мобильность на конкретном предприятии формируется под воздействием совокупности факторов – отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие/отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и принципы корпоративной культуры. Поэтому при определении индикативного

уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

Коэффициент текучести кадров сам по себе не может быть ни плохим, ни хорошим. Он проверяется на соответствие нормативам. Норматив текучести зависит от внутренних особенностей управления предприятием и внешних факторов среды. Показатель важен не столько сам по себе, сколько в динамике, т.е. необходимо отслеживать тенденции изменения и резкие скачки.

Анализ показателя текучести проводится в двух аспектах:

- экономическом – целесообразность затрат на персонал;
- качественном – сигнализирует о возможных проблемах в управлении персоналом на определенном уровне должностей.

2 этап. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Величину потерь 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 (если они производились). При сокращении штатов и при увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными;

- затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение;

- потери, связанные с судебными издержками вследствие незаконных увольнений, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, т.к. шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики;

- потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место – затраты на поиск кандидатов;

- затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени кадровой службы, осуществляющей процедуру отбора и финансовые затраты на эти процедуры);

- 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 обучение принятого на работу сотрудника – затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.);

- затраты на обучение с отрывом от производства;

- снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться.

Подобные сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса, интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала;

- затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом. В настоящее время очень распространенной является практика, когда руководство предприятия в целях развития корпоративной культуры, формирования «командного духа», сплочения коллектива, организует для своих сотрудников совместные посещения спортзалов, проведения праздников и т.д. Средства, направляемые руководством предприятия на подобные цели и войдут в эту статью затрат.

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 этап. Определение причин текучести кадров. Анализ причин текучести связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда;
- задержки выплаты заработной платы;
- причины личного характера;
- тяжелые и опасные условия труда;
- неприемлемый режим работы и др.

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

Необходимые меры можно разделить на три основные группы:

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

5 этап. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. При разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести.

Однако некоторые виды текучести выгодны предприятию тогда, когда уход данного работника не ощущается как потеря. В частности, это характерно для тех организаций, которые ориентированы на максимально высокий уровень продаж (например, сеть питания «Макдональдс»). Как правило, здесь наблюдается огромный оборот работников низшего звена, от чего, однако, уровень продаж не страдает. Поэтому при выборе той или иной стратегии предотвращения текучести кадров важно учитывать уровень и приоритеты организации.

Выделяют также два вида текучести кадров: физическую и психологическую (скрытую).

Физическая текучесть кадров охватывает тех работников, которые в силу разных причин увольняются и покидают организацию.

Скрытая или психологическая текучесть кадров возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают организацию, но фактически исключаются из организационной деятельности. Скрытая текучесть кадров не отражается в документации, но может нанести значительный вред производительности труда. Нередко служащие демонстрируют пассивное сопротивление или скрытый саботаж: в течение рабочего дня они делают лишь самое необходимое или выполняют обязанности недостаточно качественно.

Предприятия могут снизить текучесть кадров с помощью множества методов уже на этапе приема на работу: путем улучшения системы отбора работников, их мотивации, профессионального обучения и вознаграждений.

На одном и том же предприятии можно реализовать разные системы управления персоналом – с допустимо высокой текучестью и с минимальной текучестью, с разным бюджетом затрат на персонал.

В случае допустимо высокой текучести: основные средства тратятся на быстрый поиск и подготовку персонала, рабочие места делаются простыми и четко разграниченными, чтобы персонал быстро адаптировался, экономится фонд заработной

платы за счет низких зарплат и отсутствия системы мотивации на удержание персонала (премии, корпоративные мероприятия, соцпакеты и проч.).

В случае нормативно низкой текучести акцент делается на формирование разветвленной системы мотивации (премии, соцпакеты, опционы, нематериальная мотивация, корпоративные программы обучения и т.п.), но экономится на затратах на найм и уменьшении численности, т.к. работники отвечают за большие участки, имеют большую зону ответственности и требуют меньших затрат на постоянный контроль. Обе стратегии управления персоналом имеют право быть.

*Относительный оборот персонала* включает следующие показатели:

- интенсивность оборота по приему равно отношению числа принятых на среднесписочную численность персонала за период;
- интенсивность оборота к выбытию находится как отношение выбывших по всем причинам сотрудников к среднесписочной численности персонала за период;
- коэффициент постоянства персонала есть отношение числа работников, состоящих в списках организации к среднесписочной численности персонала за период;
- коэффициент закрепленности есть отношение числа лиц с определенным стажем, покидающих организацию, к среднесписочной численности персонала за период.

Движение кадров отражается в балансе, который содержит данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период (квартал, год) по специальностям, профессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

*Внутрифирменное движение кадров* бывает нескольких видов:

1. Межцеховое движение. В его основе лежат технические сдвиги в производстве, организационные перестройки, перестановки одних рабочих в результате выбытия с предприятия других, а также неудовлетворенность условиям и организацией труда и быта, отношениями с администрацией или с коллективом, желание работать в другом подразделении и т.д.

2. Межпрофессиональная подвижность – переход к новой профессии. Эти перемещения связаны как с техническим прогрессом, так и с реализацией личных интересов.

3. Квалификационное движение – переход от одного разряда к другому в пределах существующей тарифной системы.

4. Переход рабочих в другие категории (в специалисты, служащие).

Движение реализуется в рамках деления работников предприятия на учетные категории персонала, отражающие социально-экономические различия в положении этих работников.

Общий внутрифирменный оборот работников определяется коэффициентом, который исчисляется по числу работников, принимавших участие во внутрифирменном движении независимо от числа измененных позиций. Таким образом, коэффициент внутрифирменного оборота по числу работников определяется как отношение числа рабочих, принявших участие во внутрифирменном движении, независимо от числа совершенных изменений в их позициях к среднесписочной численности.

Научно-технический прогресс ведет к эволюции профессионально-квалификационного состава рабочей силы. Основные направления происходящей эволюции состоит в переходе от преимущественно физической работы, состоящей в ручном управлении станками и агрегатами, к преимущественно нефизическому труду, выражающемуся в анализе и контроле производственного процесса. Это приводит к возникновению новых профессий рабочих и служащих.

*Управление движением персонала* – совокупность управленческих воздействий, направленных:

- на формирование удовлетворенности работником организацией в целом и конкретным рабочим местом;

- на целевую организацию и рациональное регулирование внутриорганизационного движения персонала.

## Лекция 28. Перемещение персонала. Методы ротации кадров

*Искусство управления состоит в том,  
чтобы не позволять людям состариться  
в своей должности.  
Наполеон I*

*Перемещение персонала* – изменение места сотрудников в организационной структуре управления. Перемещение персонала:

- является способом повышения эффективности использования персонала;
- позволяет покрыть потребность в персонале, не прибегая к внешним источникам;
- осуществить структурирование рабочего процесса.

Одним из методов перемещения персонала является ротация кадров.

*Ротация кадров* (лат. *rotatio* – круговое движение):

1) элемент кадрового менеджмента, разновидность социальных (управленческих) технологий;

2) последовательная смена профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в т.ч. управленческих.

Ротация кадров используется как метод снижения монотонности, рутинности труда, обогащения содержания профессиональной деятельности за счет большего разнообразия функций, как один из факторов трудовой мотивации. Кроме того, ротация способствует приобретению более разностороннего практического опыта, необходимого для выдвижения на ту или иную руководящую должность, что особенно важно в условиях ограниченных возможностей материального стимулирования и (или) вертикальных перемещений (характерных для небольших организаций).

*Эмеритация* – упорядоченная ротация управленческих кадров, успешно проработавших 5-10 лет на ответственных должностях.

Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Выделяются следующие положительные черты ротации:

- снижение текучести кадров;
- высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны работников;
- большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;
- снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;
- ротация позволяет работникам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;
- взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;
- на «рабочих» должностях, связанных с риском для здоровья и жизни, снижается производственный травматизм, рабочие становятся более внимательными и осторожными вследствие того, что их внимание переключается и уменьшается мышечная утомляемость;
- устраняется чувство несправедливости, вызываемое тем, что одни люди должны выполнять более трудную работу, другие – более легкую или «прибыльную»;
- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;

- в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с работой, взаимоотношения между ними улучшаются и это способствует дальнейшему развитию взаимопомощи, в целом любые ротационные мероприятия усиливают коммуникации между людьми;

- передача опытными рабочими (специалистами) и руководителями своего опыта и знаний более молодому поколению работников способствует быстрому распространению рациональных приемов труда в организациях;

- если работник пройдет через все должности в своем подразделении, он считает себя ответственным за все задачи, стоящие перед подразделением – достижение необходимых уровней качества и количества труда, снижение издержек производства, а также снижение уровня безопасности труда;

- в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно «погасить» или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;

- работники имеют возможность сравнить между собой должности, администрация организации имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству труда и т.п.;

- снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;

- если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между работниками и руководством, улучшается социально-психологический климат в организации;

- при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, каждый знает проблемы и людей других отделов, поэтому легче прийти к согласию по любому вопросу;

- ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства и др.

Слабые черты ротации состоят в следующем:

- падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;

- необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;

- при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;

- никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротаций;

- появление «клановости» при решении деловых вопросов;

- при реализации программы перемещений могут возникнуть проблемы, вызванные отказом людей, занимающих «хорошие» должности, перейти на «плохие» и др.

Основаниями классификации видов ротации выступают следующие признаки.

По частоте (скорости) перемещений выделяют годовую (когда время исчисляется годами), месячную, ежедневную, ежечасную ротации и т.д. Так, на японских автомобильных предприятиях перестановки рабочих с одной операции на другую в пределах участка осуществляются не только с интервалом, исчисляемым в годах или месяцах, но и ежедневно, а в некоторых случаях даже ежечасно.

В зависимости от траектории движения ротацию делят на:

1) кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность;

2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность;

3) рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами. Такой тип ротации активно применяют японские фирмы. Так, в корпорациях «Сони» и «Хонда» считается нормальным явлением, если руководитель отдела сбыта меняется должностью с коллегой по снабжению.

По уровню специализации выделяют ротации:

- по другой специальности;
- по смежной специальности;
- с изменением характера работы, но по той же специальности;
- ротации, когда характер работы особо не изменяется.

В зависимости от того, кто является *инициатором*, ротации могут осуществляться:

- по инициативе администрации организации;
- по инициативе работника; по инициативе отдела по управлению персоналом.

По объекту перемещений ротации затрагивают руководителей и специалистов (рабочих).

По масштабу перемещений ротации делятся на:

- 1) внутренние – в пределах одного предприятия или его подразделения;
- 2) внешние – между филиалами и подразделениями организации, находящимися в одном регионе;
- 3) межрегиональные – перемещение со сменой места жительства в другой регион на филиал или структурное подразделение организации. Они применяются крупными корпорациями, имеющими филиалы в разных частях страны. В России такую ротацию применяет, например, РАО «Газпром»;
- 4) международные – применяется транснациональными компаниями, когда работники перемещаются в другие государства.

В зависимости от того, применяется *обучение* или нет, ротация бывает с обучением и без него.

В зависимости от *специфики карьерного пространства* выделяют ротацию реальную и виртуальную. Первая возможна в обычной, реально существующей организации. Вторая является новым видом ротации и возникла вследствие развития ИТ. Она может быть осуществлена в сетевых организациях, основанных на применении ЭВМ. Компании, применяющие сетевые организационные структуры, базируются на знаниях и информации, а их оргструктуры формируются на основе сокращения иерархических уровней, децентрализации и повышении роли информационных компьютерных технологий. Виртуальная ротация – это ротация, которая делается в виртуальной организации реальным образом, но без физического присутствия человека в компании.

По *ориентации во времени* ротация бывает плановая и фактическая. Плановая ротация – это та, которая будет осуществлена в будущем на основании специально составленных схем. Фактическая – результат реализации планов ротации.

По *целям ротации* делятся на перемещения для:

- подготовки руководящих кадров;
- смены обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);
- предотвращения или разрешения конфликтов;
- подготовки специалистов как универсалов;
- обеспечения взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.;
- поиска работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности;
- повышения степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.

Иногда еще выделяют классификацию ротаций по *вертикальному направлению движения*, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности.

В теории менеджмента утвердилась позиция, согласно которой оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет 5 лет, для специалиста 3-5 лет. Однако нельзя устанавливать общий срок для всех однородных должностей. В каждом конкретном случае следует учитывать обстоятельства, влияющие на период занятия работником должности.

Основными факторами, определяющими оптимальный срок пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки:

- период времени, необходимый для получения знаний, навыков на новой должности, «вхождения» в коллектив, то есть период адаптации, который зависит от сложности работы;
- продолжительность и интенсивность умственных операций;
- степень монотонности (рутинности) работы;
- степень стрессовости, подверженности должности конфликтам;
- продолжительность ручных операций и степень физической нагрузки на каждый орган (для рабочих);
- степень вредности и опасности работы для здоровья;
- индивидуальные особенности характера человека (темперамент, пол, возраст и т.п.);
- цели ротации;
- культурные, психологические особенности народа, населяющего страну, особенности коллектива самой организации.

В зависимости от того, какова кадровая стратегия организации – формирование работников как универсалов или как узких специалистов, у перемещаемых работников меняются условия работы. В первом случае характер работы перемещаемых на новое место изменяется значительно, возможна даже смена специальности. Вследствие этого человек понемногу разбирается во всем. Во втором случае обмениваемые должности практически одинаковы, в результате один человек глубоко и всесторонне знает какой-то один участок организации.

Однако независимо от стратегии организации считается, что людей, работающих по таким узкоспециализированным профессиям, как юрист, бухгалтер, инженер-программист, ротацией лучше не затрагивать.

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Однако следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Поэтому в старшем возрасте ее интенсивность следует уменьшать.

В каждой организации должна быть выработана система горизонтальных перемещений персонала. Она должна быть составлена отделами по управлению персоналом во взаимодействии с руководителями подразделений. Начальники отделов должны заниматься выявлением оптимального периода для пребывания в должностях, составлением схем перемещений своих подчиненных. Для этого в отношении этих руководителей необходимо провести курс обучения. Для преодоления сопротивления внедрению такой системы необходимо, чтобы она была начата с высших уровней управления, ее внедрение возможно только по инициативе высшего руководства. При этом важно, чтобы перестановки осуществлялись справедливо, чтобы более легкие или трудные должности распределялись равномерно. Для того чтобы система ротаций могла эффективно функционировать, работники должны обладать высокими интеллектуальными и волевыми качествами.

## **Лекция 29. Эффективность управления персоналом в организации**

*Даже простой материальный труд нельзя делать с любовью,  
зная, что он делается напрасно...  
Александр Герцен*

*Оценка эффективности управления персоналом* – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для организации, работающей в условиях рыночной экономики. Поэтому при разработке методов управления персоналом следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

*Экономическая эффективность* – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Каждому предприятию для осуществления своей деятельности необходимы трудовые ресурсы. Стоимость труда включает в себя оплату выполненной работы, премии и другие денежные вознаграждения, стоимость выплат в натуральной форме, расходы предприятий на социальное обеспечение, профессиональное обучение, культурно-бытовые условия и другие расходы (рабочая одежда, транспорт), включая налоги, начисляемые на фонд оплаты труда (НДФЛ, ЕСН). Стоимость труда будет возрастать за счет привлечения новых работников, имеющих более высокую квалификацию, дополнительных затрат на переподготовку кадров, организацию отдыха и т.д.

Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции «человеческого капитала». В соответствии с ней инвестиции в человеческий капитал – это любые мероприятия, повышающие квалификацию и способности работников или производительность их труда. Эти затраты, также как и затраты на оборудование, можно рассматривать как инвестиции, поскольку издержки на них будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от занятого на нем персонала. Хорошо подготовленный и обученный персонал с высоким уровнем мотивации на высококачественную работу представляет собой такое же большое богатство, как и новейшее оборудование или передовые технологии.

Управление персоналом на предприятии, работающем в рыночных условиях, а следовательно и управление материальной основой мотивации труда – стимулированием работников, определяет необходимость конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

Кроме издержек предприятия на рабочую силу, управление персоналом связано с издержками содержания самой службы управления персоналом и реализации ею функции управления.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от управления персоналом необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Выделяют три основных подхода к оценке эффективности управления персоналом:

- 1) достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;
- 2) достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств;
- 3) выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Кроме затрат на рабочую силу при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличение выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышение ее качества;
- удовлетворенность трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях;
- повышение производительности труда, уменьшение ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;
- относительная экономия средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Может иметь место и промежуточный результат – повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.). Конечным же результатом является увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат можно рассчитать:

- 1) как обобщенную величину всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.);
- 2) как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия).

Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки.

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. Экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении. Кроме этого, принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Наиболее часто для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда (ПТ).

$$ПТ = O_{п} / T,$$

где  $O_{п}$  – объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.;

$T$  – затраты труда (чел.-ч., чел.-дн.) или среднесписочная численность работников.

Однако этот показатель не совсем точный и изменяется под влиянием многих факторов.

Более обоснованные выводы об эффективности работы с персоналом дает оценка через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятия идут на существенные издержки. На различных предприятиях, стоимость единицы труда ( $C_{т}$ ) далеко не одинакова, т.к. различен объем затрат на рабочую силу:  $C_{т} = Z/T$ .

Если на предприятии существует учет таких затрат, то можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 рубль затрат на рабочую силу ( $\Phi$ ).

Он определяется:

- 1) Как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:  $\Phi = O_{п} / Z$ ;
- 2) путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:  $\Phi = Пт / C_{т}$ .

Можно также рассчитать показатель представляющий собой «удельную затратоемкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ( $Y_{р}$ ):  $Y_{р} = Z / O_{п}$ .

Показатель удельной затратоемкости ( $Y_p$ ) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат ( $\Phi$ ) и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу ( $\Phi$ ) позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат. Рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности.

При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, для выяснения влияния как внешних, так и внутренних факторов, т.е. ответа на вопрос, рационально ли использует предприятие созданный, благодаря проведенным управленческим мероприятиям трудовой потенциал своих работников.

В качестве одного из методов оценки эффективности персонала является формула оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывающая эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий.

Вначале определяются отдельные показатели эффективности.

1) Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)

$$\mathcal{E}_T = Z_H * P (K_{T1} - K_{T2}),$$

где  $Z_H$  – затраты на новичка:

$$Z_H = Z_{OT} / P_{OT},$$

$Z_{OT}$  – затраты на отбор персонала, руб.;

$P_{OT}$  – количество отобранных кандидатов, чел.;

$P$  – среднесписочная численность работников, чел.;

$K_{T1,2}$  – коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца, равный числу уволенных работников деленному среднесписочную численность работников ( $P_{yb}/P$ ).

2) Эффект от обучения с последующим совмещением профессий.

$$\mathcal{E}_{OB} = Z_{ЗП} * P_{СП} * N - Z_{OB},$$

где  $Z_{ЗП}$  – разница между затратами на заработную плату на одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий, руб.;

$P_{СП}$  – число работников, обучившихся смежным профессиям, чел.;

$N$  – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$Z_{OB}$  – затраты на обучение, руб.

3) Эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

$$\mathcal{E}_П = P * D_M * (П_2 - П_1),$$

где  $P$  – количество работников, чел.;

$D_M$  – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

$П$  – производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников

$$П = O_П / (D_M * P)$$

Суммарная эффективность:

$$\mathcal{E}_C = \mathcal{E}_П + \mathcal{E}_T + \mathcal{E}_{OB}$$

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья).

В настоящее время во многих российских компаниях применяются западные методики оценки эффективности управления персоналом. Среди них выделяются следующие методы.

*Экспертная оценка*, заключающаяся в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования, на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя, как общие, так и частные вопросы и проводится своими силами, без привлечения консультантов. Такой метод эффективен с точки зрения, минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является наличие субъективности в оценках, связанной с межличностными отношениями в коллективе.

*Метод бенчмаркинга*, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

*Метод подсчета отдачи инвестиций* («returnofinvestment»). В данном случае производится расчет показателя  $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%$ .

*Методика Филлипса*, включающая в себя пять формул:

- 1) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы;
- 2) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников;
- 3) показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизма) = число прогулов + количество сотрудников уволившихся неожиданно;
- 4) показатель удовлетворенности (качественный показатель) – число, работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в процентах;
- 5) критерий, определяющий единство и согласие в организации, определяемый методами социометрии.

*Методика Ульриха*, включающая пять способов:

- 1) показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;
- 2) показатели скорости бизнес-процессов;
- 3) расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, являющиеся, по сути, аналогом ROI;
- 4) навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;
- 5) скорость бизнес-процессов до нововведений и после.

В современных российских условиях, вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом на предприятиях различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений

мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой работы по управлению персоналом.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и выбор показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности выбранной кадровой стратегии, ее форм и методов.

Таким образом, для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы предприятия. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности, и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полагаться полностью на расчетные показатели неправильно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел в организации.

Эффективность системы управления персоналом должна учитывать три компонента категории «эффективность»: экономическую, социальную и организационную.

Смысл понятия *социальной эффективности управления персоналом* можно выразить как развитие потенциала персонала организации.

Социальный эффект от управления персоналом должен выражать степень удовлетворенности потребностей персонала. Потребности персонала в общем виде могут быть сведены к трем видам потребностей:

1) потребности существования – включает в себя, в общем виде, удовлетворение потребностей персонала в средствах к существованию и жилище;

2) потребности взаимоотношений – включает в себя удовлетворенность потребностей персонала во взаимоотношениях с внешней средой (социально-психологический климат в коллективе);

3) потребности в росте (самовыражении) – может быть удовлетворена посредством помощи работнику в личностном и профессиональном развитии, а также в предоставлении работнику возможности творческого самовыражения.

Для определения социального эффекта используют следующие показатели:

- заработная плата в сумме с социальными выплатами (услугами);
- степень удовлетворенности персонала жильем;
- текучесть кадров в организации;
- анализ структуры причин увольнения;
- показатель социальной напряженности в коллективе;
- интенсивность обучения, подготовки и переподготовки сотрудников;
- объем рацпредложений, внесенных работником.

*Организационная эффективность* – эффективность организации управления персоналом и неотъемлемая часть социально-экономической эффективности управления персоналом.

Организационная эффективность должна выражать способность системы управления персоналом достижения заданной социально-экономической эффективности.

### **Лекция 30. Система сбалансированных показателей оценки эффективности службы управления персоналом**

*Сознание плодотворности труда  
есть одно из самых лучших удовольствий.  
Люк де Клапье Вовенарг*

В качестве комплексной методики, обеспечивающей объективный и всесторонний анализ работы службы управления персоналом и измерение ее эффективности, можно использовать сбалансированную систему показателей деятельности (Balanced Score Card, BSC). Она позволяет:

- выделить в работе службы персонала приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии предприятия;
- оценить вклад службы управления персоналом в ее осуществление;
- контролировать затраты на персонал;
- измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения.

Все сбалансированные показатели соответствуют функциям, за которые отвечают структурные подразделения службы персонала.

### *1. Реализация политики управления персоналом.*

Ключевым фактором успеха считается совершенствование системы управления персоналом. Она обеспечивается за счет проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, который способен адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка и обеспечивать эффективное функционирование организации. В качестве исходных элементов формирования и реализации кадровой политики выделяются пять основополагающих направлений: стандартизация процессов управления персоналом, подбор, адаптация, развитие, мотивация.

Показателем результативности в данном случае являются рейтинг удовлетворенности менеджеров работой службы персонала и количество реализованных на предприятии стратегических кадровых проектов. Вот некоторые из них:

- оптимизация численности сотрудников, проводимая с целью совершенствования организационно-функциональной структуры предприятия, уменьшения количества работников и повышения доли квалифицированного труда;
- внедрение положения о работе с сотрудниками, имеющими высокий потенциал, с целью их выявления и развития, а также планомерной подготовки и закрепления на предприятии квалифицированных кадров.

Совершенствование системы управления персоналом заключается в регулярном проведении исследований удовлетворенности внутренних потребителей работой службы управления персоналом.

### *2. Организация труда персонала и мотивация.*

Ключевой фактор успеха – обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Показатели результативности:

- средний уровень заработной платы по категориям;
- средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;
- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;
- отклонение фонда оплаты труда от бюджета;
- производительность труда.

Совершенствование системы организации труда и мотивации предполагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, а также проведение мониторинга и прогнозирование необходимой численности кадров на предприятии. Для этого ежедневно учитываются сотрудники, принятые на работу (в том числе, внешние совместители) и уволенные, переведенные в другое подразделение, ушедшие в декретный отпуск (вышедшие из него). Расчет и прогнозирование в данном случае осуществляется с учетом влияния предыдущего месяца на отчетный. Обеспечение конкурентного уровня оплаты труда достигается организацией системы материального стимулирования по основным показателям результатов работы.

### *3. Обеспечение потребности в персонале.*

Ключевые факторы успеха:

- своевременное восполнение потребности предприятия в персонале необходимого качества;
- снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников.

Показатели результативности:

- рейтинг привлекательности предприятия как работодателя на рынке труда;
- процент внутреннего заполнения вакансий;
- процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений;
- средние расходы на найм одного работника.

Действия по совершенствованию:

- регулярный анализ состояния рынка труда;
- планирование потребности в персонале на основе заявок в соответствии с планами развития предприятия;
- оценка возможностей внутреннего и внешнего источников кадров.

#### 4. Управление составом сотрудников.

Ключевой фактор успеха: поддержание качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- средний возраст сотрудников;
- образовательный уровень;
- средний стаж работы;
- коэффициент текучести (по категориям персонала) – отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текуч.}} = \frac{\text{Чув.с.ж.} + \text{Чув.нар.дисц.}}{\text{Чср.спис.}} * 100\%$$

где  $K_{\text{тек.}}$  – коэффициент текучести;

$\text{Ч}_{\text{ув.сж}}$  – число уволенных по собственному желанию, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ув.нд}}$  – число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность за период, чел.;

- коэффициент оборота по приему, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{\text{Чприн.}}{\text{Чср.спис.}} * 100\%$$

где  $K_{\text{об. пр}}$  – коэффициент оборота по приему;

$\text{Ч}_{\text{прин.}}$  – число принятых за период, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$  – среднесписочная численность за период, чел.;

- коэффициент оборота по увольнению, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об.ув.}} = \frac{\text{Чувол.}}{\text{Чср.спис.}} * 100\%$$

где  $K_{\text{об. ув}}$  – коэффициент оборота по увольнению;

$\text{Ч}_{\text{увол.}}$  – число уволенных за период, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$  – среднесписочная численность за период, чел.;

- коэффициент постоянства кадров за определенный период – отношение разницы между числом сотрудников на начало периода и количеством уволившихся за этот срок к среднесписочной численности, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пост.}} = \frac{\text{Списочн.числ.} - \text{Чувол.}}{\text{Чср.спис.}} * 100\%$$

где  $K_{\text{пост.}}$  – коэффициент постоянства кадров;

Списочн. числ. – списочная численность на начало периода, чел.;

$\text{Ч}_{\text{увол.}}$  – число уволенных за период, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$  – среднесписочная численность за этот период, чел.

Действия по совершенствованию:

- планирование предстоящих увольнений;
- определение мотивационной структуры текучести кадров (работники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые

собеседования; полученные данные систематизируются и анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению текучестью персонала);

- оценка структуры персонала (стаж, образование, пол, возраст) в динамике (с учетом приемов, переводов, увольнений);

- разработка системы мероприятий, направленных на омоложение кадрового состава. Такая система может включать следующие направления: материальное стимулирование старших работников к уходу на пенсию, привлечение молодых специалистов (предпочтение отдается наиболее подготовленным выпускникам средних специальных и высших учебных заведений), закрепление их на предприятии.

#### *5. Адаптация персонала.*

Ключевые факторы успеха:

- повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;

- создание благоприятного социально-психологического климата.

Показатели эффективности:

- процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет;

- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

Действия по совершенствованию: разработка эффективной системы социально-психологической и профессиональной адаптации.

#### *6. Развитие персонала.*

Ключевой фактор успеха: формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников, способных достичь целей организации.

Показатели эффективности:

- процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);

- процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале – нулевой, т. к. подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечет материальные и временные потери);

- процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;

- процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом;

- доля тех, кто вносит рационализаторские предложения (чем она больше, тем лучше, т.к. это позволяет совершенствовать технологию производства);

- количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами.

В ОАО «ЗСМК» индивидуальные карьерограммы создаются только для участников кадрового резерва на основе «Дневника резервиста», содержащего план подготовки работника к повышению в должности и его оценку по всем мероприятиям (прохождению теоретических курсов, участию в семинарах, временному исполнению обязанностей и т. д.). По результатам оценки выносятся заключения о степени готовности кандидата к работе на новой позиции.

Действия по совершенствованию:

- создать условия для карьерного продвижения и профессионального развития;

- разработать методику по управлению текучестью кадров;

- составить индивидуальные планы карьерного роста для сотрудников;

- внедрить практику материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

#### *7. Оценка персонала.*

Ключевой фактор успеха: поддержание состава квалификационного сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- процент специалистов, прошедших аттестацию;

- количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям). Ее целями является анализ соответствия личностных и профессиональных качеств сотрудников требованиям должности и условиям труда. Диагностика используется

для оценки кандидата на замещение вакантной должности, а также его потенциала для включения в кадровый резерв.

Система аттестации должна быть выстроена на основе внутрифирменного профессионального стандарта, которая позволит:

- создавать и пополнять базу данных работников;
- сопоставлять результаты аттестаций персонала;
- оперативно представлять информацию для принятия управленческих решений.

#### 8. Обучение персонала.

Ключевой фактор успеха: поддержание квалификации сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- процент прошедших обучение (по видам);
- средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

Действия по совершенствованию: анализ соответствия фактически усвоенных сотрудниками знаний требованиям должности и обеспечение постоянного и своевременного обучения персонала. Это достигается с помощью каталога востребованных на предприятии квалификаций, действующего в информационной системе кадрового учета. Они составляются в соответствии с положениями нормативных документов.

#### 9. Развитие корпоративной культуры.

Ключевой фактор успеха: поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективах.

Показатели эффективности:

- уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры.

В ОАО «ЗСМК» разработан «Этический кодекс». Регулярно проводятся обучающие мероприятия, на которых сотрудники по специально разработанной программе осваивают нормы и правила корпоративной культуры, что позволяет приобрести навыки эффективного командного взаимодействия и оптимизировать стиль управления. Также регулярно проводятся исследования: «Состояние значимых элементов корпоративной культуры комбината», «Ценностные ориентации – ключевой элемент культуры комбината» и др. При этом используются такие методы как анкетирование, интервьюирование, фокус-группы, наблюдение. При необходимости своевременно предпринимаются корректирующие меры.

- коэффициент стабильности кадров – отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от 5 лет и более к общему числу сотрудников:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{Ч_{\text{стаж}}}{С_{\text{числ. числ}}} * 100\%$$

где  $K_{\text{стаб}}$  – коэффициент стабильности;

$С_{\text{числ. числ}}$  – списочная численность персонала на начало периода, чел.;

$Ч_{\text{стаж}}$  – число работников со стажем от 5 лет и выше, чел.

Действия по совершенствованию: проведение регулярных исследований удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой и организация тренингов («Культура делового общения», «Формирование навыков работы в команде» и т.д.).

Таким образом, оценка эффективности управления персоналом основана прежде всего на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы. При этом оценка обеспечивает функционирование в организации бесперебойной обратной связи.

Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами.

Необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам работы организации в целом.

Необходимо помнить, что оценка эффективности не может быть самоцелью. Наряду с этим такого рода исследования должны вести к следующему:

- уточнению целей и задач исследуемой области;
- определению совокупности мероприятий и средств, необходимых для их достижения;
- установлению реальных сроков достижения намеченных целей и задач, исходя из имеющихся средств и возможностей;
- нахождению средств и методов для действенного контроля сроков реализации намеченных целей и задач на всех уровнях.

### **Лекция 31. Информационное обеспечение управления персоналом**

*Как правило, наибольшего успеха добивается тот,  
кто располагает лучшей информацией.  
Бенджамин Дизраэли*

Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной степени зависит от информационной базы. Последняя представляет собой совокупность данных о состоянии управляемой системы и тенденциях ее развития с помощью количественных характеристик процессов, происходящих в составе работников, в окружающей их производственной и социальной среде. Собственно, любое управленческое решение должно основываться на знании ситуации, влияющих факторов, их взаимосвязей.

Информация способствует реализации всех функций управления: плановой, организационной, контрольной, регулирующей, распределительной.

Информация, используемая в управлении персоналом, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную, методическую, учетную, основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную уже в обобщенном виде, и др.

Основной источник первичной информации – это документы отделов кадров (личные листки по учету кадров, личные карточки работников, личные дела), приказы и распоряжения, издаваемые руководством предприятия и структурных подразделений в отношении личного состава работников, первичная учетная и отчетная документация о выполненных работах и произведенной оплате, документация непромышленных структурных подразделений, обслуживающих предприятие, и т.д.

Другой источник информации – сами работники со своим мнением по тем или иным вопросам, материалы социологических исследований (анкетирование, интервью и др.), результаты психофизиологических исследований (тестирование работников) и т.п. В данном случае важно обеспечить защиту социологической информации, носящей конфиденциальный характер. Прежде всего это касается мнений работников при изучении межличностных отношений в коллективе.

Многие процессы, определяющие кадровую ситуацию, весьма динамичны: меняется численный состав персонала в связи с текучестью, его структура по всей совокупности признаков (пол, возраст, стаж работы и т.д.), постоянно идет процесс внутриорганизационного движения кадров между структурными подразделениями, меняются профессии, уровень квалификации. Информация в данном случае выступает как средство контроля за соответствием фактической структуры рабочей силы требуемой, за своевременностью укомплектования вакантных рабочих мест. Поэтому основными требованиями, предъявляемыми к кадровой информации, являются оперативность и надежность.

Социальная направленность работы с кадрами ставит задачу сбора достаточно разнообразной информации социального характера, касающейся отдельных работников. Так, при подборе кандидатов для назначения на должность необходимо, чтобы в банке данных имелись сведения не только производственного, но и социально-демографического, дисциплинарного и даже медицинского характера.

Ориентация кадровой работы на развитие собственной рабочей силы не может быть успешной без знания издержек на рабочую силу, вложений в человеческий капитал (затраты на оплату труда, обучение, медицинское обслуживание, социальные услуги и т.п.). Характер такой информации существенно отличается от чисто кадровой, поскольку относится к системе бухгалтерского учета.

Необходима количественная характеристика степени рационального использования рабочей силы, оценки результатов труда и т.д.

Обобщая сказанное, можно сформулировать следующие критерии оценки качества информации. Она должна быть:

- объективной (полной, непротиворечивой, достоверной);
- актуальной (удовлетворяющей объективные информационные потребности руководителей и специалистов по мере их возникновения в ходе развития кадровой ситуации);
- своевременной;
- целенаправленной;
- лаконичной (сжатой, но без потерь необходимой полноты);
- коммуникативной (понятной и приемлемой для руководителей и специалистов).

Необходимость сбора, хранения, переработки, анализа большого объема разнообразной кадровой информации, предоставления ее пользователям (субъектам управления – кадровой службе и руководителям) в удобной форме ставит задачу создания на предприятии соответствующей информационной системы.

Составными элементами такой системы являются оборудование и материалы для сбора, хранения, обработки, поиска и выдачи необходимых данных по кадрам предприятия, надлежаще организованный учет, приспособленный для информационного обеспечения решения кадровых задач, совокупность приемов и методов пользования данной системой, специалисты по информатике, потребители информации. Основные требования к данной системе – широкое применение ЭВМ, передовых информационных технологий, математических методов и моделирования и т.д.

Основу информационной системы должен составлять единый массив, отражающий информацию о каждом работнике, его окружении и внешних по отношению к нему условиях работы, что в свою очередь требует определенной организации информации и методов оперирования с массивом данных.

Поскольку процессы, протекающие в коллективе работников и в его окружении, весьма динамичны, важно оперативно отражать все эти изменения в информационном массиве данных. Данное требование может быть выполнено в том случае, если информационная система тесным образом соприкасается с документооборотом на предприятии: приказы и распоряжения, касающиеся работников, используются для немедленной корректировки данных, содержащихся в массиве по каждому работнику.

Большое значение имеет увязка кадровой информации с информацией о структуре рабочих мест, с требованиями, предъявляемыми к работнику этими рабочими местами, с возможным уровнем оплаты труда, с состоянием условий труда и т.д. Такой подход обеспечивает прежде всего решение информационно-поисковых задач (поиск работников с заданными признаками в информационном массиве), группировку, перегруппировку работников в соответствии с запросами пользователя.

Отслеживая изменения в состоянии объекта по тем или иным параметрам, произошедшие в результате реализации мероприятий, руководители в порядке обратной связи могут разработать эффективную стратегию управления и контролировать ее реализацию.

Информационная система должна помочь в выявлении наиболее значимых факторов и установлении причинно-следственных зависимостей между факторами и результатами. Такого рода информация необходима для разработки целевых установок, положенных в основу развития кадров предприятия.

Реализация требований своевременного обеспечения процессов управления необходимой информацией в условиях возрастающих ее объемов в полной мере может быть осуществлена в случае, если информационная база найдет свое организационное оформление в виде автоматизированной системы управления кадрами – АСУ «Кадры» – или ее варианта – автоматизированного рабочего места специалиста кадровой службы (АРМ), выполненного на базе ПЭВМ. Такой подход позволяет реализовать новую информатизационную технологию процесса управления.

АСУ «Кадры» представляет собой форму организации управления персоналом, основанную на тесной взаимосвязи человека и вычислительной техники, а также на широком использовании выработанных в практике управления приемов и методов оптимизации и автоматизации принимаемых решений.

Под автоматизированным рабочим местом (АРМ) понимается профессионально ориентированный комплекс, включающий в себя технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ.

Тем самым изменяется содержание труда работников кадровой службы, которые освобождаются от рутинной работы и выполнения лишних операций. Они работают в диалоговом режиме (режиме общения), выполняя все типы операций технологического процесса обработки данных (сбор, подготовка, ввод, обработка, вывод и тиражирование необходимой информации). АРМ «Кадры» предоставляет пользователю возможность:

- ввода и корректировки данных о работнике;
- формирования и выдачи различного рода выходных документов;
- создания новых баз данных;
- изменения структуры массива данных;
- добавления новых комплексов и задач, изменения при этом соответствующего меню;
- перерасчета данных на заданную дату и др.

Исходная для решения задач подсистемы информация создается на основе унифицированных форм документов первичного учета кадров, плановых документов, общероссийских и локальных классификаторов (классификаторы профессий рабочих, должностей служащих, квалификационных разрядов и категорий и т.п.).

Информация по конкретному работнику содержит данные о месте его работы, демографические данные, данные об образовании, наличии специальной подготовки, семейном положении, движении на предприятии (по структурным подразделениям, смена профессии, квалификационный рост) и др. Выходные данные включают большой набор обобщенных показателей по различным признакам и имеют вид отчетов, списков, справок, аналитических разработок, расчетов и т.п., что позволяет осуществлять непрерывность кадрового планирования, обеспечивает многовариантность и многофакторность расчетов.

Для эффективной работы системы управления персоналом важно создать на предприятии единую автоматизированную сеть ПЭВМ, предусматривающую взаимный обмен кадровой информацией между всеми уровнями управления на базе современных средств передачи данных.

Практика зарубежных стран свидетельствует о возможности подсоединения предприятий к межотраслевым и общегосударственным локальным сетям, что позволяет иметь более полную информацию о рынке труда в целом и даже об отдельных работниках – их прошлых местах работы, специализации, квалификации и т.п.

Разработка и внедрение АСУ «Кадры» должны проходить поэтапно, начиная с автоматизированной информационно-справочной системы по кадрам, решающей такие задачи, как:

- персональный учет кадров;
- составление отчетности по кадрам;
- анализ качественного состава и движения кадров;
- выдача по запросам требуемой информации;
- подготовка и повышение квалификации кадров.

Здесь целесообразна реализация модульного принципа построения системы, что позволяет адаптировать систему для различных категорий пользователей, наращивать систему, расширять ее функции. Так, один из вариантов построения информационной системы по кадрам включает пять модулей:

1) «Штаты»: формирование штатного расписания, учет вакансий по подразделениям и организации в целом;

2) «Приказы»: подготовка и выполнение всех видов кадровых приказов, контроль за их исполнением;

3) «Кадры»: формирование базы данных о сотрудниках, включающей сведения из личной карточки работника, сведения о результатах аттестации, повышения квалификации, перемещениях, наградах, взысканиях и др.;

4) «Справки»: поиск и анализ информации по всем показателям базы данных, оперативная подготовка справок по поступающим запросам и т.п.;

5) «Статистика»: подготовка стандартных форм с возможностью вывода их на печать, архивирование данных за любые периоды времени.

На последующих этапах развития системы решаются задачи:

- аттестации кадров;
- подбора и расстановки кадров;
- планирования потребности и расстановки специалистов и др.

Основными путями повышения качества информационного обеспечения управления персоналом на российских предприятиях являются:

- дальнейшая интеграция кадровой, экономической и социологической информации;
- повышение оперативности внесения изменений в информационные файлы;
- существенное расширение информации, касающейся характеристики рабочих мест, содержания самой работы, определяющих требований к работнику, что позволит связать наем нового работника с характеристиками вакантных рабочих мест (должностей);

- обеспечение работников при найме информацией о возможной оплате труда, профессионально-квалификационном продвижении и другими сведениями, необходимыми для своевременной оценки выполнимости ожиданий работника от нового места работы;

- повышение компьютерной грамотности работников кадровых служб и др.

## Лекция 32. Международный опыт управления персоналом

*Говорят про Россию, что она не принадлежит ни к Европе, ни к Азии,  
что это особый мир. Пусть будет так.*

*Но надо еще доказать, что человечество, помимо двух своих сторон,  
определяемых словами – Запад и Восток,  
обладает еще третьей стороной.*

*Петр Чаадаев*

В управленческой и экономической науках зарубежный опыт управления персоналом определяется как система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых, управленцев и экономистов.

В современной теории и практике управления персоналом на фирмах индустриально развитых стран доминируют два основных диаметрально противоположных подхода к содержанию и организации этой работы (табл. 15).

*Таблица 15*

### *Подходы к управлению персоналом*

Американские фирмы	Японские фирмы
--------------------	----------------

Соответствие работника требованиям рабочего места: - функциям; - задачам; - должностным обязанностям; - условиям труда; - требованиям к трудовому поведению.	Ориентация на качество образования и личностный потенциал работника.
Ориентация на текущие задачи	Ориентация на длительную перспективу

При «американском», или «рыночном», подходе средства управления персоналом ориентированы главным образом на внешний рынок труда, состояние экономики, спрос на конкретный товар и т.д. Япония первой в мире начала вовлекать всех работников в дела предприятия, в изготовление качественной продукции с низкими издержками. Эти качественные изменения в менеджменте, учитывающие психологию людей и их социальный статус, дали толчок кардинальному совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой рыночной экономикой.

Американскому управлению свойственен капиталоцентризм. В Японии управленческая практика отличается ориентацией на человека (человек – центр хозяйственной деятельности – человекоцентризм), выражаемой в подходе к человеку, как к личности, коллективизме (сотрудничестве), коллективном принятии решений (постоянная дирекция и система кругового визирования), осуществлении долгосрочного найма. Японская организация отличается также постепенной, медленной оценкой и продвижением, неформальными тонкими механизмами контроля деятельности работников, отсутствием жесткости специализации персонала.

Основными, стратегическими средствами реализации целей функционирования организации в США являются материальная заинтересованность, а также конкуренция, приводящая к победе сильного. В Японии – это верность и единство работников организации, их сотрудничество и сосуществование.

Все это позволяет исследователям относиться к американской хозяйственной практике, как к типичному «капиталистическому хозяйствованию», в то время как японское хозяйствование называют «человеческим хозяйствованием».

Преимущества японского подхода к управлению доказываются грандиозным дисбалансом в торговле между Японией и США, тем возмущением, которым сопровождается продажа «с молотка» американского национального богатства. Японцы объясняют это, говоря: «Америка смотрит на десять минут вперед, мы смотрим на десять лет вперед».

Самое главное различие между обеими странами лежит в области отношения к труду и понимания его роли в жизни человека. Если спросить японского руководителя, в чем заключается его главная ответственность, он немедленно скажет, что полная занятость и улучшение жизненного уровня рабочих находятся на первом месте. Чтобы обеспечить это, компания должна получать прибыль, но получение прибыли никогда не стоит во главе угла. Американцы приспособлены к системе, в которой рабочий продает свой труд за определенную цену. Он знает, что ему следует работать, чтобы заработать свою зарплату, иначе он будет уволен.

На фоне растущей интернационализации бизнеса усиливалось взаимодействие и взаимовлияние этих двух моделей менеджмента – западной (США) и восточной (Япония). Срединное положение между этими крайностями занимает Европейское управление. Сформировались следующие основные составляющие современного универсального подхода к управлению персоналом:

- долговременные связи работников со своей фирмой. С ростом длительности этих связей увеличиваются возможности оптимизации системы управления персоналом. В Японии это реализуется в рамках пожизненного найма, а в ведущих корпорациях США и

Западной Европы (таких, например, как ИБМ, «Дженерал Электрик», «Истмен Кодак», «Хьюлетт Пакард», «Роллс Ройс», «Сименс») долговременные связи стимулируются соответствующими материальными и моральными методами;

- комплексное, всестороннее и постоянное воздействие на персонал. Это воздействие не ограничивается производственной сферой, а должно постоянно охватывать все стороны жизни работников предприятия (семья, быт, культура, медицина, образование, отдых и т.д.), идентифицировать работника с организационной системой фирмы, и, соответственно, повышать эффективность управления персоналом.

Постоянное и всеобщее обучение и воспитание персонала. Высокие темпы научно-технического прогресса обуславливают все возрастающую скорость «амортизации» знаний. Поэтому необходимо постоянное внутрифирменное обучение, подготовка и переподготовка на всех уровнях.

Широкое распространение в мире получила концепция «универсальной подготовки», в рамках которой работники осваивают большое число смежных специальностей. Универсальная подготовка способствует обогащению труда, повышению мотивации, существенно расширяет возможности использования рабочей силы. Целью социального воспитания работников является вовлечение их в «заводскую семью», приобщение к «философии компании», развитие фирменного патриотизма, т.е. создание социально-психологических мотиваторов труда.

Широкое участие занятых всех уровней в управлении. Это участие имеет различные формы: от делегирования работников в высшие органы управления до самоуправления на рабочих местах. Коротко суть «революции на рабочем месте» (этот термин появился на рубеже 60-70-х годов в Японии и в настоящее время широко распространен во всем мире) можно определить как полное, активное и подлинное самоуправление, вовлечение исполнителей на всех уровнях в процесс управления.

Привлечение трудящихся к работе в высших органах управления корпорациями – советы директоров или наблюдательные советы – нашло наибольшее распространение в странах Западной Европы. Самоуправление проявляется в том, что исполнителю на любом рабочем месте предоставляется право самостоятельно осуществлять планирование, организацию, контроль и регулирование производственного процесса. Он может самостоятельно (в рамках своей компетенции) принимать и реализовывать решения с целью оптимизации своего труда. Хорошо зарекомендовавшей себя формой самоуправления стали кружки качества, которые возникли в начале 60-х годов в Японии, а в настоящее время успешно работают во многих странах мира.

При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению человеческими ресурсами, радикальных отличия в решении этих проблем, имеются и тенденции, носящие общий характер: формализация процедур отбора человеческих ресурсов, анализ потребностей в них, системная увязка хозяйственных решений и политики в области управления человеческими ресурсами.

*Зарубежный опыт организации отбора на должности руководителей и специалистов.* В настоящее время в странах с развитыми рыночными отношениями используются активные методы поиска и вербовки персонала. Эффективность и надежность отбора связывается с последовательным применением проверки деловых и личных качеств кандидата. Осуществляется последовательное «просеивание» кандидатур сквозь сито нескольких ступеней такой проверки.

В системе управления американской организации каждая должность имеет четкое определение функций, прав, обязанностей и взаимодействий в организации лица, ее занимающего. Соответствие кандидата требованиям должности придает решающее значение. Кроме того, в США много внимания уделяется навыкам самостоятельной предпринимательской деятельности. Должностные характеристики содержат указания о желательности подобного опыта или присутствия соответствующих личностных качеств.

Философия отбора на современных японских фирмах в этом отношении отлична от американской. В японских фирмах «организацию приспособляют к человеку». При

отборе работников в меньшей степени обращают внимание на специальные навыки, знания и практический опыт, сосредоточивая больше внимание на личностном потенциале и качестве образования. Персонал принимается, как правило, на длительный срок и без опыта работы. Даже выпускники лучших японских университетов первоначально зачисляются на рядовые должности. Специальное обучение для приобретения конкретных производственных навыков и опыта происходит на самой фирме. Отбор в высшее и среднее звено управления преимущественно идет из числа работников самой фирмы с учетом принципа старшинства.

*Зарубежный опыт обучения персонала.* Обучение персонала на японских предприятиях имеет следующие особенности: упор на сочетание профессиональной компетентности и социальной зрелости индивида, гибкость и непрерывность, комплексность выдвигаемых целей.

Основные формы обучения:

- овладение функциями непосредственно на рабочем месте в процессе работы и с помощью коллег;
- ротация – каждые 3-5 лет работник переводится на новую должность в другое подразделение до достижения работником возраста 35-40 лет, после которого ротация распространяется только на руководящий персонал;
- повышение квалификации в рамках конкретной должности;
- овладение профессией под руководством наставника;
- кружки по изучению конкретной тематики;
- самообразование.

Возможности для частого продвижения и повышения заработной платы стимулируют желание развивать себя. Компании способствуют саморазвитию персонала, распространяя печатные материалы, списки рекомендуемой литературы, а также субсидируя ее покупку. Широко распространена групповая работа в кружках качества, в деятельности которых принимают участие до 90% персонала. Японские компании оплачивают время, затраченное на эту работу.

Представляет интерес опыт крупных западных фирм по организации внутрифирменной системы повышения квалификации. При формировании корпуса будущих руководителей ставка делается на выпускников вузов. В первый год работы молодые специалисты посещают семинары для тщательного знакомства с отдельными сторонами деятельности фирмы, ее производственными и управленческими подразделениями. Наряду с обучением в общих семинарах каждый молодой специалист имеет и индивидуальную программу.

Кроме того, в программе обучения предусмотрено огромное количество различных учебных мероприятий: семинары по вопросам руководства, специальные семинары в технической и нетехнической областях, курсы повышения квалификации для секретарей, обучение работников службы охраны предприятий, курсы для административно-технических работников, трудовое законодательство, информационные мероприятия, поддержание работоспособности и т.д.

В настоящее время в США и в Западной Европе получил широкое распространение тренинг-метод, сущность которого заключается в обучении и внедрении в практику персонала эффективных именно для данных микросоциальных и микроэкономических условий методов. Тренинг доверяется осуществлять высококвалифицированным специалистам – тренерам.

В практике подготовки сотрудника, выдвигаемого на должность высшего управленческого эшелона, используют как «негласный тренинг», так и «гласный тренинг». «Негласный тренинг» проводят бихевиористы (специалисты в области поведения людей). Целью их работы является корректировка служебного поведения и стиля руководства тренируемого. При этом «тренер» ограничивается четкими рекомендациями, касающиеся форм поведения.

«Гласный тренинг» проводят тренеры-аналитики, которые в противоположность бихевиористам при индивидуальной работе с менеджером, стремятся исследовать весь комплекс причин, обусловивших те или иные особенности его служебного поведения и стиля руководства. Для этого они широко практикуют письменные и устные опросы подчиненных тренируемого, его начальства и даже родственников. По результатам работы «тренер» моделирует новый образ поведения и эффективные методы управления.

С 1970-х гг. на западе ученые отметили тенденции «флексбилизации», то есть более гибкого подхода к организации производства, ускорение процессов реструктуризации, а также «утончение» предприятий – рационализация, автоматизация и интенсификация труда приводили к существенному реальному сокращению рабочих мест на этих предприятиях.

*Флексбилизация* представляет собой способность фирмы с наименьшими издержками приспособлять персонал к внешним и внутренним изменениям.

Работодателю нередко дешевле сохранить своих работников, а часть отправить в неоплачиваемый отпуск или перевести на сокращенный рабочий день, чем уменьшить количество занятых на предприятии. Снизив средний уровень оплаты труда, он может сократить размер налога на большую величину, чем сумма зарплат, выплачиваемая «ненужным работникам». Флексбилизация занятости помогает избежать увольнений и облегчает рыночную адаптацию предприятий.

Термин «реинжиниринг» (с англ. – «совершенствование») появился в начале 1990-х гг. Его возникновение связывают с именем М. Хаммера, консультанта из Бостона, так как он описал эту концепцию в 1990 г., в которой выдвинул принципиальное требование: реконструировать работы упрощением, а не автоматизацией. В 1993 г. Т. Давенпорт выпустил книгу «Инновация процессов», которая остается одним из наиболее глубоких исследований методов реинжиниринга. Давенпорт рассматривает последний как стратегию коренных изменений, в ходе которых должно быть найдено решение проблемы кадров, технологий и организационной культуры.

*Кадровый реинжиниринг* позволяет упрощать процессы там, где это возможно и выполнять работу там, где это наиболее целесообразно. А общий смысл и главный эффект от этой методологии – в быстрой реакции предприятия на изменения технологий и требований потребителя при многократном снижении затрат всех видов.

Реинжиниринг является одним из самых мощных инструментов оптимизации численности персонала компании. Особенно это касается «сжимающихся» зрелых компаний, имеющих ранее накопленную избыточную численность персонала.

При реинжиниринге:

- переосмысливание текущей бизнес-практики позволяет ликвидировать избыточные и дублирующие бизнес-процессы, в результате чего сокращается необходимая для эффективной работы компании численность персонала;

- в результате перепроектирования вновь созданные новые бизнес-процессы становятся более короткими, понятными и простыми, что ведет к уменьшению рабочего времени на их выполнение и, как следствие, к росту производительности труда и сокращению численности персонала;

- уменьшается количество вертикальных и горизонтальных уровней управления происходит вертикальное и горизонтальное сжатие организационной структуры, что способствует сокращению численности персонала в части категории менеджеров среднего звена;

- в связи с резким уменьшением количества структурных единиц минимизируется необходимость в контролирующих и координирующих работниках, призванных обеспечить нормальное прохождение процесса через многочисленные функциональные перегородки, что также позволяет уменьшить численность персонала;

- структурные подразделения укрупняются, увеличивается их автономия, что косвенно способствует снижению численности сотрудников этих подразделений;

- путем проведения унификации бизнес-процессов реализуемых всеми подразделениями компании достичь унификации и самих структурных подразделений, что в свою очередь позволяет осуществлять эффективный бенчмаркинг подразделений. Бенчмаркинг позволяет выделить наиболее эффективные структурные подразделения в части использования персонала и осуществить мероприятия по оптимизации численности персонала в других подразделениях, приведя их штатный состав в соответствии с наиболее эффективным структурным подразделением компании;

- изменение корпоративной культуры, активное использование информационных технологий, внедрение процессного мышления, изменение системы мотивации труда сотрудников компании, осуществляющей реинжиниринг бизнес-процессов, ведет к росту производительности и интенсивности труда сотрудников и, соответственно, к уменьшению численности персонала.

### **Тестовые задания «Управление социальным развитием персонала»**

Система тестов построена в виде вопросов и предполагаемых ответов на каждый вопрос. Ответ может содержать несколько правильных вариантов. Правильные ответы засчитываются в % от общего числа вопросов. На «отл» - более 90% ,на «хор» - более 75%,на «удовл» - более 60 %.

1. Социальное развитие организации предполагает:
  - а) повышение производительности труда;
  - б) совершенствование социальной структуры персонала;**
  - в) стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда; рост жизненного уровня работников и членов их семей;
  - г) улучшение финансовых показателей деятельности организации;
  - д) создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы;**
  - е) обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав.**
2. Составной частью концепции гуманизации труда являются:
  - а) обогащение содержания труда;
  - б) максимизация прибыли;
  - в) обеспечение нормальных, достойных человека условий жизнедеятельности - здоровых условий труда и быта, благоприятной микроэкологии труда;**
  - г) снижение издержек на персонал;
  - д) предоставление работнику возможностей для самовыражения и самоутверждения, реализации своих способностей, трудового потенциала и творческой инициативы.**
3. К факторам внутренней социальной среды организации относятся:
  - а) потенциал организации;
  - б) социальная инфраструктура организации;**
  - в) условия работы и охрана труда; внерабочее время и использование досуга;
  - г) организационная структура;
  - д) социальная защищенность работников;**
  - е) конкуренты;
  - ж) социально-психологический климат коллектива;**
  - з) материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты.
4. К основным представителям школы научного менеджмента относятся:
  - а) Ф. Тейлор;**
  - б) Э. Мэйо;
  - в) Г. Эмерсон;
  - г) М. Фоллет.

5. В чем заключается социальная ответственность организации:

а) учет в социальном развитии предприятия только потребностей и интересов наемных работников;

**б) добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законодательного минимума;**

в) производство товаров и услуг по самой низкой цене для общества.

6. Социальная ответственность предприятия означает, что предприятие проводит:

**а) социальную политику в отношении своего персонала;**

б) социальную политику в отношении людей, проживающих в местных сообществах, являющихся внешней для нее средой.

7. К основным «заинтересованным» в деятельности организации сторонам относятся:

**а) собственники**

**б) органы государственного управления;**

в) персонал;

**г) поставщики и бизнес-партнеры;**

д) некоммерческие и общественные организации.

8. Какой из показателей не имеет прямого отношения к оценке качества трудовой жизни:

а) безопасность труда;

б) использование рабочего времени;

в) уровень организации труда;

г) распределение заработка;

**д) распределение средств по направлениям материальной помощи;**

**е) уровень технологий.**

9. Социал-демократическая модель социальной политики отличается от либеральной:

а) высокой ролью государства в обобществлении доходов и существенным значением общенациональных социальных механизмов управления;

**б) меньшей степенью государственного вмешательства в социально-экономические процессы;**

**в) большой ролью профсоюзов в решении социальных проблем;**

г) большим значением частных систем страхования;

д) приоритетным значением обязательного социального страхования.

10. Главной целью государственной политики в сфере социально-трудовых отношений является обеспечение каждому трудоспособному человеку условий:

**а) позволяющих ему своим трудом поддерживать необходимый уровень жизни;**

б) которые позволят ему жить всю жизнь в достатке;

в) позволяющих ему обеспечить своих родных и близких.

11. В соответствии с существующей системой социального страхования в РФ страховые взносы и платежи осуществляет:

**а) работодатель;**

б) работник;

в) государство;

г) государство, работодатель и работник.

12. Какой фонд финансирует предоставление пособий по временной нетрудоспособности:

а) Пенсионный фонд РФ;

**б) Фонд обязательного медицинского страхования;**

в) Фонд социального страхования.

13) Ставка ЕСН, зачисляемая в Пенсионный фонд РФ, составляет:

а) 14%;

б) 28%;

**в) 30%.**

14. Социальное партнерство – это:
- а) способ разрешения социальных, экономических и производственных конфликтов в целях и интересах как наемных работников, так и работодателей;**
  - б) умение объединить усилия работодателей и работников в давлении на правительство, чтобы добиться более благоприятных условий для развития производства;
  - в) способ, позволяющий наемным работникам добиваться определенных социальных гарантий и льгот ценой отказа от забастовок.
15. Сколько сторон могут участвовать в социальном партнерстве:
- а) только три;
  - б) только две;
  - в) как две, так и три.**
16. На каком уровне заключается Генеральное соглашение:
- а) федеральный;**
  - б) региональный;
  - в) местный.
17. Что является объектом системы социального партнерства:
- а) работники;
  - б) государство;
  - в) социально-трудовые отношения;**
  - г) работодатели.
18. Бипартизм – это:
- а) форма партнерских отношений, в которой практикуется двухстороннее сотрудничество между объединениями работодателей и организациями трудящихся;**
  - б) форма партнерских отношений, в которой наряду с работодателями и наемными работниками, активную роль в качестве социального партнера играет государство.
19. В соответствии с ТК РФ действие коллективного договора распространяется:
- а) на всех работников предприятия;
  - б) только на членов профсоюза, первичная организация которого заключила колдоговор;
  - в) на членов профсоюза, а также на работников, не являющихся членами профсоюза, которые уполномочили профсоюзный орган заключить колдоговор от их имени.**
20. Основными целями социальной политики на предприятии являются:
- а) повышение производительности труда;
  - б) обеспечение работникам достойного уровня и качества жизни, социальных прав, справедливого вознаграждения за трудовую деятельность, социальной защиты;**
  - в) увеличение размера заработной платы работникам.
21. К обязательным социальным выплатам в организации относятся:
- а) оплачиваемые отпуска;**
  - б) дополнительное страхование жизни;
  - в) медицинское обслуживание, включая членов семьи;
  - г) оплата больничных.**
22. Социальное обеспечение работников организации можно рассматривать как:
- а) материальное обеспечение работников и предоставление им социальных льгот;
  - б) создание условий для занятия трудовой деятельностью;**
  - в) обеспечение равного вознаграждения за труд.
23. Денежные выплаты являются компенсациями, которые могут быть прямыми или косвенными. К прямым денежным компенсациям относятся:
- а) заработная плата, денежное содержание, премии;**
  - б) участие в прибылях, право работников на покупку акций организации;
  - в) страхование и обслуживание, осуществляемое за счет средств предприятия.
24. Социальные выплаты и льготы, входящие в состав компенсационного пакета, относятся к:

**а) базовой заработной плате;**

б) дополнительной оплате;

в) бенефитам.

25. Найдите соответствие:

**1. Гарантии** а) денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных ФЗ обязанностей.

2. Компенсации б) **средства, способы и условия, с помощью которых** обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений.

26. Согласно ТК РФ обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда возлагаются на:

а) работника;

б) профсоюз;

**в) работодателя.**

27. К объектам социальной инфраструктуры организации относятся:

а) подсобное хозяйство;

б) объекты ЖКХ;

в) объекты социально-культурной сферы;

г) учебно-курсовые комбинаты;

**д) все вышеперечисленное.**

28. Неоклассический подход к развитию социальной инфраструктуры предполагает:

а) государственную поддержку и регулирование развития социальной инфраструктуры;

б) освобождение коммерческих организаций от бремени социальной инфраструктуры;

**в) использование социальной инфраструктуры в целях создания необходимых институтов.**

29. Какой документ должен быть составлен на подготовительном этапе разработки плана социального развития:

а) проект плана социального развития;

**б) социальный паспорт;**

в) целевая программа социального развития.

30. Стратегический социальный аудит оценивает:

а) соответствие практических действий нормам, правилам, планам и предписаниям, существующим в организации, а также качество информационного обмена между его подразделениями;

**б) степень согласования политики управления персоналом с целями организации, его глобальной и социальной стратегиями, а также устанавливает степень связи социальной политики со спецификой организации и внешними условиями;**

в) соответствие методов внутреннего управления организацией его целям и возможность их совершенствования

**1. Под категорией кадры организации следует понимать**

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица, работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) **все потенциальные работники предприятия**

**2. Что следует понимать под категорией персонал**

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) **совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности;**
- в) все лица работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия

**3. В каком случае происходит формирование мотива труда**

- а) **если трудовая деятельность является основным условием получения блага;**
- б) если стаж работы является критерием распределительных отношений;
- в) если высокий статус дает возможность получить благо;
- г) если у человека есть альтернативные источники получения блага;
- д) если человек долгое время не получал ожидаемой отдачи от труда

**4. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек**

- а) стремится к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) **не любит работать и старается избежать ответственности;**
- д) ответы а) и б)

**5. В чем заключается основная идея классической теории мотивации**

- а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- б) **деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;**
- в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- д) человека мотивируют потребности высших уровней

**6. В чем заключается цель стимулирования персонала**

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) **побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;**
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;

- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни

**7. Для увеличения эффективности труда необходимо**

- а) четко формулировать цель работы;
- б) давать общее представление о необходимых результатах;
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- г) своевременно стимулировать работников;
- д) **все вместе**

**8. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом**

- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
- б) высказать свою оценку сотруднику публично;
- в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
- г) **высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;**
- д) возможны варианты а) и б)

**9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию**

- а) за достижение плановых показателей;
- б) за перевыполнение плана;
- в) за выдающиеся заслуги;
- г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
- д) **ответы а) и в)**

**10. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к**

- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
- б) временному увеличению эффективности его работы;
- в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
- г) временному уменьшению эффективности его работы;
- д) **снижению мотивации работника**

**11. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность**

- а) в уважении;
- б) в самореализации;
- в) **в безопасности;**
- г) в стремлении к власти;
- д) в стремлении к независимости

**12. К добровольным социальным льготам относятся**

- а) обязательное медицинское страхование;
- б) оплата больничных листов;
- в) обязательное пенсионное страхование;
- г) **оплата питания;**
- д) все перечисленные льготы являются добровольными

**13. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу,**

**Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг**

- а) содержательной;**
- б) процессуальной;
- в) классической;
- г) количественной;
- д) административной

**14. К процессуальным теориям мотивации относится**

- а) теория двух факторов Герцберга;
- б) теория ожиданий;**
- в) теория ERG Альдерфера;
- г) теория А. Маслоу;
- д) теория А. Файоля

**15. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума**

- а) теория ожиданий;
- б) теория справедливости;
- в) теория X, Y;
- г) пирамида Врума;**
- д) содержательная теория

**16. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А. Маслоу**

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;**
- д) социальные

**17. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В. Оучи**

- а) теория х;
- б) теория у;
- в) теория z;**
- г) пирамида потребностей;
- д) теория ожидания

**18. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям**

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;
- д) социальные**

**19. Какие основные формы стимулов выделяют**

- а) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
- б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;**

- в) стимул, мотив, потребность, нужда;
- г) похвала, просьба, убеждение;
- д) зарплата, премия, подарки

**20. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда**

- а) интересная работа;
- б) продвижение по службе;
- в) уровень заработной платы;
- г) стаж работы;**
- д) условия труда

**21. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы**

- а) К.Мадсен;
- б) А.Маслоу;
- в) Ф.Герцберг;**
- г) К.Альфред;
- д) В.Врум

**22. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности**

**а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;**

б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;

в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;

г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;

д) социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования

**23. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации**

- а) классические, прогрессивные;
- б) социальные, экономические;
- в) содержательные, процессуальные;**
- г) теоретические, эмпирические;
- д) научные, практические

**24. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа**

- а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
- б) требующая от сотрудника значительных усилий;**
- в) не требующая от сотрудника значительных усилий;
- г) не оплачиваемая в полном объеме;
- д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа

**24. Основными формами оплаты труда являются**

- а) повременная и сдельная;**
- б) заработная плата и прибыль;
- в) тарификация и индексация;

- г) фиксированная и плавающая;
- д) окладная и тарифная

**25. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам**

- а) увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;
- б) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;**
- в) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;
- г) укрепляет чувство справедливости у работников;
- д) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации

**26. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами**

- а) моральным и материальным поощрением;**
- б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;
- в) убеждением и участием;
- г) администрированием и приказами;
- д) манипулированием и просьбами

**27. Под обогащением труда обычно понимают**

- а) увеличение размера вознаграждения;
- б) увеличение количества выполняемых функций;**
- в) возможности карьерного роста;
- г) автоматизация труда;
- д) возможность невыполнения функциональных обязанностей

**28. Понятие абсентизм используют для обозначения**

- а) текучести кадров;
- б) преданности организации;
- в) процесса отторжения работы;**
- г) жизнь во благо других людей;
- д) быстрого роста профессионализма

**29. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к**

- а) увеличению эффективности его труда;
- б) уменьшению эффективности его труда;**
- в) увеличению потребности в обучении;
- г) снижению степени конфликтности личности;
- д) росту преданности организации

**30. Процессуальные теории мотивации изучают**

- а) содержание потребностей и мотивов человека;
- б) факторы, влияющие на формирование потребностей;
- в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;**
- г) основные способы принуждения к труду;
- д) влияние психологических особенностей человека на мотивации.

**31. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это**

- а) стимулы;
- б) мотивы;**
- в) мотивационная деятельность;

- г) потребности;
- д) цели

**32. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда**

- а) цикл работы слишком длинный;
- б) в работе постоянно происходят изменения;
- в) процесс производства не контролируется человеком;
- г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;**
- д) работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями

**33. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это**

- а) теория «Х»;**
- б) теория «Y»;
- в) теория «Z»;
- г) теория ожиданий;
- д) теория справедливости

**34. Адаптация - это**

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;**
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы «а» и «г»

**35. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию**

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вместе**

**36. Выделите ключевой элемент адаптации**

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности**

**37. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации**

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;**
- г) нравственность;
- д) мораль

**38. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя**

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;**
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным

**39. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...**

- а) формирование органов образования;
- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;**
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы

**40. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации**

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться;**
- б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников;
- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы;
- г) заставить работников признать новичка;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий

**41. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует**

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;**
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта

- 42. Под профессиональной адаптацией обычно понимают**
- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;**
  - б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
  - в) привыкание к новым людям;
  - г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
  - д) адаптация к ближайшему социальному окружению
- 43. Что способствует уменьшению стрессовых ситуаций руководителя?**
- а) правильная организация труда;
  - б) демократический стиль руководства;**
  - в) возраст менеджера;
  - г) пол менеджера;
  - д) увеличение функциональных обязанностей и ответственности
- 44. В чем заключается цель анализа работы?**
- а) выявить качества претендентов на вакантное рабочее место;
  - б) определить квалификацию, уровень знаний работника;
  - в) позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места;**
  - г) просегментировать рынок продукции;
  - д) для составления обобщенной картины о хозяйственной деятельности предприятия
- 45. Какое понятие не используется при анализе работы?**
- а) задание;
  - б) работа;
  - в) социально-психологический климат;
  - г) должность;
  - д) описание работы**
- 46. Продолжите фразу: «Хорошая должностная инструкция ...»**
- а) мотивирует сотрудника лучше работать;**
  - б) привлекает хороших специалистов при приеме на работу;
  - в) описывает, каких результатов сотрудник должен достигать;
  - г) мешает работать, потому что не нужна;
  - д) позволяет экономить средства фирмы на оплате труда
- 47. Чаще всего на практике изложение содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время представлено в виде:**
- а) должностной инструкции;**
  - б) трудового договора;
  - в) листа интервьюера;
  - г) анкеты работника;
  - д) личного дела сотрудника
- 48. Аттестация персонала - это:**
- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;

- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;**
- г) установление функциональной роли работника;
- д) ответы а) и б)

**49. В чем заключается основной недостаток аттестации?**

- а) субъективизм;**
- б) высокая требовательность к аттестуемым;
- в) высокая требовательность к организаторам;
- г) высокая стоимость;
- д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе

**50. К явной функции аттестации относится:**

- а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;
- б) углубление знакомства с подчиненными;
- в) разрушение круговой поруки;
- г) мотивация и стимулирование труда;**
- д) поиск оснований для увольнения конкретных работников

**51.. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?**

- а) знания;
- б) качество выполнения работы;
- в) способности к руководству;
- г) возраст работника;**
- д) способность к развитию

**52. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:**

- а) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли;**
- б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении;
- в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании;
- г) сокращение как можно большего количества работников;
- д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности

**53. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств,**

**называется:**

- а) анкетный опрос;
- б) интервью;
- в) шкалирование;
- г) парные сравнения;
- д) самооценка

**54. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:**

- а) анкетный опрос;
- б) критический инцидент;
- в) интервью;
- г) ранжирование;
- д) шкалирование

**55. Явной функцией аттестации является:**

- а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
- б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;
- г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;
- д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли

**56. Источниками формирования резерва кадров являются:**

- а) неквалифицированные работники;
- б) сотрудники предпенсионного возраста;
- в) руководители нижнего звена;
- г) руководители высшего звена;
- д) сотрудники пенсионного возраста

**57. Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?**

- а) неспециализированная;
- б) внутриорганизационная;
- в) специализированная;
- г) горизонтальная;
- д) центростремительная

**58. Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьеры) различают с точки зрения практики управления организацией?**

- а) вертикальное, ступенчатое;
- б) продвижение руководителя и продвижение специалиста;**
- в) постепенное, центростремительное;
- г) внутреннее и внешнее;
- д) специальное и специализированное

**59. Карьера - это:**

- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;**
- г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;
- д) потенциальная возможность занятия вакантной должности

**60. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:**

- а) избежания ошибок при замещении вакансий;
- б) упрощения процедуры подбора персонала;
- в) создания благоприятного психологического климата;
- г) повышения мотивации и закрепления работников;**
- д) по требованию законодательства

**61. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития:**

- а) предпринимательской;
- б) динамического роста;**
- в) прибыльности;
- г) ликвидационной;
- д) циклической

**62.. Из чего складывается конфликт?**

- а) конфликтной ситуации и инцидента;
- б) конфликтной личности и конфликтной ситуации;
- в) инцидента и конфликтной личности;**
- г) совокупности источников конфликта;
- д) противоборствующих сторон

**63. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:**

- а) нет;
- б) да;
- в) да, только для руководящих работников;
- г) да, для руководителей низшего звена;
- д) да, для руководителей высшего звена

**64. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека?**

- а) структурные;
- б) межличностные;
- в) **внутриличностные;**
- г) организационные;
- д) провокационные

**65. Какие три вида посредничества различают при решении конфликта?**

- а) межличностное, организационное, структурное;
- б) переговоры, компромисс, арбитраж;
- в) **формальное, неформальное, общественное;**
- г) внутриорганизационные, межорганизационные, внеорганизационные;
- д) вертикальное, горизонтальное, структурное

**66. Каковы могут быть последствия конфликта в организации?**

- а) негативные;
- б) позитивные;
- в) **могут быть как негативные, так и позитивные последствия;**
- г) нейтральные;
- д) прогнозные

**67. Какое название носят методы по устранению организационных конфликтов?**

- а) внутриличностные;
- б) **структурные;**
- в) межличностные;
- г) переговоры;
- д) ответные агрессивные действия

**68. Конфликт в организации должен рассматриваться:**

- а) как свидетельство неблагополучия организации;
- б) **как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию;**
- в) как доказательство слабости менеджмента;
- г) как позитивное явление;
- д) как нежелательное явление

**69. Условия возникновения конфликта?**

- а) наличие конфликтной ситуации;
- б) наличие субъекта конфликта;
- в) наличие оппонентов;
- г) объекта конфликта;
- д) **как минимум трех заинтересованных сторон**

**70. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых идей в организацию:**

- а) **продвижение изнутри;**
- б) прием на работу профессионалов;
- в) расширение деловых связей

**71. Краткая трудовая биография кандидата:**

- а) профессиограмма;
- б) **карьерограмма;**
- в) анкета сотрудника;
- г) рекламное объявление;
- д) должностная инструкция

**72. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:**

- а) **психологические тесты;**
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты;
- д) анкетирование

**73. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:**

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) **проверка профессиональных навыков;**
- г) графический тест;
- д) астрологический прогноз

**74. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:**

- а) анализ анкетных данных;
- б) **профессиональное испытание;**
- в) экспертиза почерка;
- г) рекомендации близких родственников кандидата;

д) анализ резюме

**75. Что представляет процесс набора персонала:**

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности;**
- г) профессиональное испытание;
- д) аттестация и повышение квалификации

**76. К преимуществам внутренних источников найма относят:**

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;**
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;
- г) все вместе;
- д) ответы «а» и «б»

**77. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:**

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых импульсов для развития;**
- в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников;
- г) сохранение корпоративного духа в организации;
- д) снижение конкуренции между работниками

**78. Что следует понимать под текучестью персонала:**

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;**
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов;
- д) все вышеперечисленное

**79. Executive search ("охота за головами") - это:**

- а) переманивание конкретных сотрудников из других компаний;**
- б) подбор руководящих сотрудников;
- в) целенаправленный поиск высококвалифицированных специалистов (возможно, редкой специальности и/или топ-менеджеров) и соответствующим опытом работы;
- г) промышленный шпионаж;
- д) уничтожение ценных сотрудников конкурирующих фирм

**80. В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника:**

- а) в правилах внутреннего распорядка;
- б) в положении о персонале;**
- в) в должностной инструкции работника;
- г) в трудовом договоре;
- д) в устной договоренности между работником и работодателем

## 7. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

### а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ПК-2: Способен осуществлять организационно-методическое обеспечение проектирования и реализации программ деятельности общеобразовательной организации		
ПК-2.1	Разрабатывает организационные условия и методическое обеспечение проектирования программ деятельности общеобразовательной организации	<p><b>Перечень теоретических вопросов к зачету:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность управления персоналом</li> <li>2. Основные понятия в управлении персоналом.</li> <li>3. Этапы развития управления персоналом.</li> <li>4. Актуальность управления персоналом.</li> <li>5. Современные направления развития управления персоналом.</li> <li>6. Цели и задачи управления персоналом.</li> <li>7. Управление персоналом и выживаемость персоналом.</li> <li>8. Структура концепции управления персоналом.</li> <li>9. Структура персонала.</li> <li>10. Кадровый потенциал службы управления персоналом.</li> <li>11. Кадровый цикл.</li> <li>12. Маркетинг персонала.</li> <li>13. Лизинг персонала.</li> <li>14. Факторы стратегического управления персоналом.</li> <li>15. Стратегия кадровой политики.</li> </ol> <p><b>Примерные практические задания для зачету:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социальное развитие организации предполагает:             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) повышение производительности труда;</li> <li><b>б) совершенствование социальной структуры персонала;</b></li> <li>в) стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда; рост жизненного уровня работников и членов их семей;</li> <li>г) улучшение финансовых показателей деятельности организации;</li> <li><b>д) создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы;</b></li> <li><b>е) обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав.</b></li> </ol> </li> <li>2. Составной частью концепции гуманизации труда являются:</li> </ol>

		<p>а) обогащение содержания труда;  б) максимизация прибыли;  <b>в) обеспечение нормальных, достойных человека условий жизнедеятельности - здоровых условий труда и быта, благоприятной микроэкологии труда;</b>  г) снижение издержек на персонал;  <b>д) предоставление работнику возможностей для самовыражения и самоутверждения, реализации своих способностей, трудового потенциала и творческой инициативы.</b></p> <p>3. К факторам внутренней социальной среды организации относятся:</p> <p>а) потенциал организации;  <b>б) социальная инфраструктура организации;</b>  в) условия работы и охрана труда; внерабочее время и использование досуга;  г) организационная структура;  <b>д) социальная защищенность работников;</b>  е) конкуренты;  <b>ж) социально-психологический климат коллектива;</b></p> <p>з) материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты.</p> <p>4. К основным представителям школы научного менеджмента относятся:</p> <p><b>а) Ф. Тейлор;</b>  б) Э. Мэйо;  в) Г. Эмерсон;  г) М. Фоллет.</p>
ПК-2.2	<p>Определяет и обосновывает структуру и этапы разработки и реализации программ развития общеобразовательной организации. Осуществляет поиск и выбор способов и средств реализации программ деятельности общеобразовательной организации</p>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к зачету:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников.</li> <li>2. Практика формирования резерва персонала организации.</li> <li>3. Основы планирования персонала.</li> <li>4. Виды планирования персонала.</li> <li>5. Подразделы планирования персонала.</li> <li>6. Границы и особенности планирования персонала на предприятиях Республики Беларусь.</li> <li>7. Понятие и направление карьеры менеджера.</li> <li>8. Основы планирования карьеры менеджера.</li> <li>9. Характеристика образцового менеджера.</li> <li>10. Выбор и составление личного плана карьеры.</li> <li>11. Карьера без должности руководителя.</li> <li>12. Задачи, необходимость и методы развития персонала.</li> <li>13. Система и последовательность развития персонала.</li> <li>14. Динамика требований к персоналу управления.</li> <li>15. Развитие ответственности персонала.</li> <li>16. Стратегическое развитие персонала.</li> <li>17. Сущность и методы оценки должностей.</li> </ol>

18. Оценка персонала.
19. Основные проблемы традиционных методов оценки персонала.
20. Метод опроса сотрудников.
21. Метод системы тестов.
22. Системность кадрового регулирования.
23. Понятие техники кадрового регулирования.
24. Техника подбора персонала.
25. Техника подбора управленческой элиты.
26. Особенности управленческого труда.
27. Классификация конфликтов на предприятии.
28. Природа лидерства.
29. Современные подходы к роли руководителя в конфликте.
30. Стили поведения в конфликте.
31. Этапы развития управления персоналом.
32. Актуальность и основные направления развития управления персоналом.

**Примерные практические задания:**

11. В соответствии с существующей системой социального страхования в РФ страховые взносы и платежи осуществляет:

- а) работодатель;**
- б) работник;
- в) государство;
- г) государство, работодатель и работник.

12. Какой фонд финансирует предоставление пособий по временной нетрудоспособности:

- а) Пенсионный фонд РФ;
- б) Фонд обязательного медицинского страхования;**
- в) Фонд социального страхования.

13) Ставка ЕСН, зачисляемая в Пенсионный фонд РФ, составляет:

- а) 14%;
- б) 28%;
- в) 30%.**

14. Социальное партнерство – это:

**а) способ разрешения социальных, экономических и производственных конфликтов в целях и интересах как наемных работников, так и работодателей;**

б) умение объединить усилия работодателей и работников в давлении на правительство, чтобы добиться более благоприятных условий для развития производства;

в) способ, позволяющий наемным работникам добиваться определенных социальных гарантий и льгот ценой отказа от забастовок.

15. Сколько сторон могут участвовать в социальном партнерстве:

- а) только три;
- б) только две;
- в) как две, так и три.**

16. На каком уровне заключается Генеральное соглашение:

		<b>а) федеральный;</b> <b>б) региональный;</b> <b>в) местный.</b>
--	--	---

### **Критерии оценивания.**

Промежуточная аттестация нацелена на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос(ы)/задание(я) и время на подготовку. Промежуточная аттестация проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.

#### **Показатели и критерии оценивания:**

– на оценку «**зачтено**»– обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку «**не зачтено**»– обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.