1. **Методические рекомендации по изучению дисциплины**

**Корпоративная культура и управление персоналом**

В рамках учебного плана профессиональной подготовки студентов, обучающихся по направлению бакалавриата43.03.01 «Сервис», в ряду других специальных курсов (дисциплин), предусмотрено изучение дисциплины Корпоративная культура и управление персоналом.

В рамках данного спецкурса проводятся разнообразные виды занятий, способствующих более глубокому усвоению уже полученных базовых гражданско-правовых знаний (лекции, семинарские и практические занятия).

Лекции по специальным темам учебной дисциплины способствуют формированию у студентов навыков самостоятельного творческого мышления, позволяют установить диалог со студентами, в процессе которых они приобщаются к решению сложных и актуальных проблем науки и практики. Лекции по данной дисциплине должны представлять собой живой процесс научного эмоционально-интеллектуального творчества. Следует акцентировать внимание на наиболее актуальных проблемах управленческой науки, на сложные теоретические вопросы, не получившие должного освещения в литературе, обсуждать проблемы, не имеющие однозначного решения.

Лекции в рамках дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом» должны стать для студентов не только способом получения полезной информации, а также лекции с разбором конкретных ситуаций или проблем предполагает обсуждение конкретной ситуации или проблемы. Соответствующая ситуация или проблема представляется аудитории устно или в очень короткой видеозаписи, слайде, диафильме. Студенты анализируют и обсуждают предложенные ситуации или коллизии сообща, всей аудиторией. Затем, опираясь на правильные высказывания и анализируя неправильные, преподаватель убедительно подводит студентов к коллективному выводу или обобщению. Иногда обсуждение ситуации или проблемы можно использовать в качестве пролога к последующей части лекции, для того чтобы заинтересовать аудиторию, заострить внимание на отдельных проблемах, подготовить к творческому восприятию изучаемого материала. Для сосредоточения внимания, ситуация или коллизия подбирается достаточно характерная и острая.

Практические (семинарские) занятия проводятся с целью закрепления знаний, полученных студентами на лекциях и (или) в ходе самостоятельной работы с нормативными правовыми актами, специальной и (или) дополнительной литературой, выяснения сложных и дискуссионных вопросов и коллизий конституционно-правовой теории и практики. По отдельным темам практических занятий предусмотрено написание рефератов, подготовка докладов и выполнение тестов..

Учебно-методическим комплексом дисциплины предусмотрены два вида семинарских занятий: теоретические семинары и практические занятия. Первые проводятся с целью усвоения студентами основных понятий института управления персоналом в рамках действующего законодательства.

Теоретические семинары призваны развить у студентов навыки работы с первоисточниками, умение анализировать и обобщать правовые нормы, опубликованные обзоры практики применения управленческих решений в сфере управления персоналом, комментарии и рассуждения экспертов и специалистов. При этом студенты должны научиться критически осмысливать прочитанное, выносить самостоятельные обоснованные суждения. По каждой теме теоретического семинара сформулированы вопросы, которые подлежат обсуждению со студентами, указан примерный перечень литературы, корпоративной практики согласно рабочей программе.

Теоретический семинар может проходить в различных формах. Так, преподаватель вправе обязать всех студентов учебной группы готовиться к ответу на каждый из вопросов темы с изучением рекомендованных источников и составлением кратких конспектов ответа. С учетом пожеланий студентов преподавателем могут быть выбраны несколько докладчиков, которые готовят устное выступление и (или) письменный реферат на основе глубокого и подробного изучения отдельных вопросов темы.

Далее, вопросы теоретического семинара могут быть разбиты на более мелкие, с тем, чтобы предложить каждому из студентов подготовиться к выступлению с ответом на конкретный небольшой вопрос. Рекомендуется широко использовать форму докладов как наиболее полезную и продуктивную для выработки у студентов навыков и опыта самостоятельной научной работы. Доклады и сообщения можно готовить как по тематике докладов (рефератов), так и по каждому вопросу темы.

После изложения текста сообщения докладчику желательно сделать краткие выводы, высказать собственное отношение к материалу доклада. Желательно, чтобы дискуссия по теме семинара открывалась по завершению выступлений всех докладчиков. Поскольку к занятиям должны готовиться все члены группы, каждый из них должен быть готов принять участие в дискуссии. В процессе обсуждения студенты должны высказывать собственную точку зрения, основанную на понимании законов, принципов и функций управления, мнениях специалистов-экспертов. По окончании семинара преподаватель подводит итоги дискуссии, формирует краткие теоретические и практические выводы, дает их обоснование.

Практические занятия имеют своей целью углубление и закрепление знаний, полученных студентами на лекциях и в ходе самостоятельного изучения рекомендованных информационных материалов и литературных источников, выработку навыков коммуникации с персоналом, потребителями, партнерами и другими стейкхолдерами. Умения разобраться в конкретной проблемной ситуации. Теоретическая и практическая направленность данного вида аудиторных занятий предопределяются особенностью содержания темы, комплексом рекомендованных источников и средств закрепления и самопроверки знаний.

Подготовка к практическим занятиям начинается с самостоятельного изучения студентами содержащейся специальной литературы по теме занятий, как правило, после прослушивания лекции. Самостоятельная подготовка побуждает к более глубокому осмыслению теоретического материала, продуманной аргументации решения по конкретному казусу, а также обоснований правильности тестового ответа.

В рамках практически занятий основной акцент делается на рассмотрение ситуационных задач, тестов, проблемных ситуаций, учитывая, что это максимально способствует закреплению теоретически знаний, выработке практически навыков обращения с персоналом. Домашнее задание, выполненное студентами в ходе самостоятельной работы, должно быть изложено ими в тетради для практически занятий, а поэтому в обязанность преподавателя входит контроль за его выполнением. Фабула предлагаемых задач иногда предполагает возможность альтернативного подхода к разрешению спора, и студенты должны рассматривать возможные варианты решения. Это расширяет диапазон их творческих усилий, появляется необходимость прибегнуть к более широкому массиву проблемных ситуаций.

Завершение изучения отдельной темы или блока тем учебной дисциплины вызывает необходимость оперативной (промежуточной) проверки остаточных знаний, степени усвоения студентами пройденного учебного материала как теоретического, так и нормативного. С учетом этого целесообразно практиковать проведение в рамках аудиторного занятия и в условиях дефицита учебного времени контрольные работы. Цель ее проведения - освещение конкретного теоретического вопроса, решение задачи или рассмотрение нескольких тестов. Поскольку она проводится в пределах ограниченного времени и с привлечением максимального объема подсобного материала, задание должно быть понятным и решаемым. Условие задания тщательно продумывается преподавателем и готовится «эталонное» решение выполняемого задания, что позволяет минимизировать время, отведенное на обсуждение его результатов. Подобная контрольная работа способствует выработке и закреплению навыков и умений в пользовании разнообразным иллюстрационным материалом. Контрольная работа проводится в письменном виде, а обсуждение ее результатов возможно в пределах лимитированного времени (45-60 минут).

Самостоятельная (внеаудиторная) работа студентов (СРС) предполагает интенсивное усвоение и закрепление знаний особенностей правового регулирования недвижимого имущества - важнейших объектов гражданского оборота в рамках времени, предусмотренного для изучения соответствующих тем данной учебной дисциплины.

Внеаудиторная работа призвана прививать студентам интерес к изучению теоретической и практической литературы, анализу практики проблемных ситуаций. Выполнение домашнего задания проводится по программе, предлагаемой преподавателями. Наряду с изучением оптимального объем учебного материала, осмыслением информации, полученной во время предыдущих аудиторных занятий, студенты проявляют индивидуальный подход к оценке ситуаций, порождаемых необходимостью применения того или иного управленческого решения. Параллельно они проверяют степень усвоения нормативного материала с помощью такого эффективного обучающего инструмента, как тесты.

Очень важно именно на этой стадии учебного процесса изучить рекомендованные в пособии научные публикации по проблемным вопросам управленческой деятельности. СРС способствует систематизации знаний по каждой из тем учебной дисциплины. Происходит процесс накопления знаний, причем с уяснением проблемных положений теории и практики применения вопросов управленческой деятельности. Фактически студенты сами определяют последовательность восприятия разнообразной и объемной информации, вырабатывая тем самым, своеобразную индивидуальную методику подготовки к предстоящим аудиторным занятиям. Возьмем, например, такой вариант подготовки в своей последовательности: просмотр конспекта лекций, прочтение соответствующего раздела учебника, отработка навыков использования знаний путем тестирования и, наконец, формирование своего видения искомого решения вопроса в проблемной ситуации, предлагаемой условием задачи.

Нужно также учитывать, что в ходе аудиторных занятий и самостоятельной подготовки к практическому занятию важная роль отводится использованию в качестве обучающего инструмента текстов, входящих в состав учебно-методических материалов. Тексты способствуют закреплению знаний по изученной теме, выявляют степень усвоения изучаемого учебного материала. Выбор потенциально правильного ответа на тестовое задание студенты должны аргументировать ссылкой на конкретную теоретическую норму или дать соответствующее научное объяснение, если тест предполагает теоретический ответ. По каждой теме практического занятия предусмотрены задания для самостоятельной (домашней) работы, выполнение которых призвано сформировать у студентов навыки составления управленческих документов, умение анализировать и обобщать проблемные ситуации. Задания следует выполнять в письменном виде.

1. **Учебно-методические материалы**

**Раздел 1. Теоретические основы управления персоналом. Философия и корпоративная культура.**

**Тема 1. Исторические этапы развития управления персоналом.**

* Становление и развитие управления персоналом как особого вида профессиональной деятельности.
* Характеристика теоретических подходов.
* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений. Теории «человеческого капитала» и «организационного развития».

Вся история управления человеческими ресурсами представляется путем к самостоятельному статусу этого аспекта управления. Становление и развитие управления персоналом как особого вида профессиональной деятельности прошло в несколько этапов.

*До 1900 г.* функции управления персоналом были прерогативой руководителя.

*Промышленная революция и развитие капитализма*, появление и распространение «научной организации труда», развитие профсоюзного движения и активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями внесли существенные изменения в управление человеческими ресурсами.

*К началу 20-х годов* эта сфера управления получила ясный статус в виде самостоятельного подразделения (отдела кадров) на большинстве крупных предприятий и правительственных учреждений. 1912 год считается датой создания современного отдела кадров. Работники этих подразделений занимались разбором жалоб, ведением переговоров о заключении трудовых договоров, общим контролем за деятельностью в области работы с кадрами.

*В 30 – 40 годы* активно принимались законы, корректирующие и регулирующие трудовые отношения, в частности, законы против всех видов дискриминации на рабочем месте, о социальных гарантиях, об охране труда и окружающей среды. Возникают новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т. п.

*В годы Второй мировой войны* важнейшими направлениями деятельности отдела кадров стали вопросы подбора и подготовки кадров, профессионального обучения.

*В 50 – 60 годы* большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов в области организации и оплаты труда. Изменения коснулись форм кооперации труда, повышения качества трудовой жизни. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

*В середине 70-х годов* управление персоналом рассматривается как важнейший фактор повышения эффективности предприятия. Кадровые службы преобразуются в службы человеческих ресурсов, основной функцией которых, наряду с оперативной, становится перспективное, долговременное планирование трудовых ресурсов. Для этого периода характерным являлось утверждение гуманистического подхода к управлению людьми, что означало повышение статуса человека внутри организации и появление таких новых направлений деятельности, как планирование и развитие карьеры, внутриорганизационных коммуникаций, обогащение труда, участие рядовых сотрудников в управлении.

*90-е годы* знаменовались существенными изменениями в приоритетах управления человеческими ресурсами. Задачи специалистов по управлению персоналом приобрели сложность, многообразие и сводились к обеспечению соответствия уровня квалификации сотрудников жестким требованиям современной экономики, осуществлению строгого контроля над постоянно растущими издержками на рабочую силу, формированию у работников чувства принадлежности к организации.

*На современном этапе* службы управления персоналом представляют собой довольно крупные подразделения, строящие свою работу на основе стратегического планирования и управления при расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

*В предреволюционной России* проблемы управления персоналом решались эпизодически, по мере их возникновения. Специальные чиновники занимались вопросами рабочего быта, здравоохранения и образования.

*В советский период* практически во всех организациях появились отделы кадров. Они выполняли функции, отличные от тех, которыми занимались аналогичные подразделения в странах с рыночной экономикой. Основная задача состояла в приеме и увольнении работников. Ведущей функцией являлось делопроизводство. Эту специфику определяли следующие факторы: централизованное руководство народным хозяйством, политизация экономики и тоталитарная идеология.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой основными функциями отдела кадров становилась работа с кадрами по подбору и расстановке, по планированию и стабилизации коллектива.

*В рыночных условиях* развитие кадровых служб имеет ярко выраженную направленность к усложнению и совершенствованию.

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. Более чем за столетие роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом.

В настоящее время различают *три группы теорий: классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов*. Представителями *классических теорий* являлись Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др.

Среди *современных теоретических исследований* в области управления персоналом наиболее известны следующие теории: *«человеческого капитала»; «организационного развития»; «системной эмпирики» и др*.

Основополагающей сутью современной концепции управления человеческими ресурсами является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности.Рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны работодателя, является основной теоретической посылкой концепции.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Что являлось основным объектом управления персоналом в период 1920 – 1930 гг. :
   1. индивидуальные особенности работников;
   2. задачи повышения эффективности труда;
   3. профсоюзы, социальное партнерство;
   4. человеческие отношения.
2. Кто из ниже перечисленных ученных ввел понятие «экономический человек»:
   1. Г. Эмерсон;
   2. б) А. Файоль;
   3. в) М. Вебер;
   4. г) Ф. Тейлор.
3. Представителем бюрократического подхода в области управления человеческими ресурсами является:
   1. М. Вебер;
   2. б) А. Файоль;
   3. в) А. Маслоу;
   4. г) Э. Мэйо.
4. В практике управления какой страны используется принцип пожизненного найма:
   1. США;
   2. Япония;
   3. Германия;
   4. России.
5. Основными положениями какого подхода по управлению персоналом являются разделение труда, иерархия, публичный офис, лояльность работника по отношению к организации и т. д. :
   1. школа человеческих отношений;
   2. бюрократическое управление человеческими ресурсами;
   3. технократический подход;
   4. административное управление человеческими ресурсами.
6. С работ какого ученого берет начало отсчет научного управления персоналом:
   1. Л. Гилбрет;
   2. б) Г. Эмерсон;
   3. в) Ф. Тейлор;
   4. г) Р. Лайкерт.
7. Выделите особенности японской системы управления персоналом:
   1. система социального обеспечения сотрудников;
   2. оценка индивидуальных результатов труда;
   3. конкурсный отбор кандидатов на должность;
   4. традиция пожизненного найма;
   5. переход из одной компании в другую на определенный период с целью обмена опытом.
8. Кто является автором двенадцати принципов управления персоналом:
   1. Г. Эмерсон;
   2. б) М. Вебер;
   3. в) Л. Гилбрет;
   4. г) Г. Форд.
9. Основные черты японского подхода к управлению персоналом в организации (отметьте несколько вариантов):
   1. главное – выполнение обязанностей;
   2. главное – реализация трудовых заданий;
   3. низкие гарантии для работника;
   4. высокие гарантии для работника;
   5. оплата труда в зависимости от результатов;
   6. формальные отношения с подчиненными;
   7. широкое распространенное делегирование власти;
   8. отсутствие конкуренции между работникам.
10. Основные черты американского подхода к управлению персоналом в организации (отметьте несколько вариантов):
    1. главное – выполнение обязанностей;
    2. главное – реализация трудовых заданий;
    3. низкие гарантии для работника;
    4. высокие гарантии для работника;
    5. оплата труда в зависимости от результатов;
    6. формальные отношения с подчиненными;
    7. широкое распространенное делегирование власти;
    8. отсутствие конкуренции между работниками.

Литература: [6.1.3; 6.1.7; 6.2.2; 6.4.1]

**Тема 2. Персонал и трудовой потенциал организации**

* Понятие персонала, основные категории, состав и структура.
* Трудовой потенциал, характеристика компонентов, оценка.

Под *персоналом* «понимается» некоторое количество человек одного трудового коллектива, имеющих определенные различия между собой (должностные, профессиональные, личностные) и организованных по общему замыслу руководства для решения задач организации. Наиболее точным является следующее определение: *«персонал – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечивать достижение целей организации».*

Наряду с понятием «персонал» используется понятие «*кадры*», под которым понимают постоянный (штатный) состав квалифицированных работников, прошедших профессиональную предварительную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и опытом работы в избранной сфере деятельности.

Персонал организации отличается своими *количественными и качественными характеристиками*. Численность персонала определяется масштабом, сложностью производства, трудоемкостью производственных процессов, уровнем использования техники, технологией. В зависимости от этих факторов различают *нормативную* (плановую) и *фактическую численность персонала.*

Фактическая численность персонала характеризуется *списочным* и *явочным составом.*

В *списочный состав* включаются все работники, числящиеся в штате организации, в том числе находящиеся в отпуске, отсутствующие  по болезни и т.п.

*Явочный состав* – численность работников, необходимых для выполнения сменных заданий.

Персонал предприятия подразделяется на категории по ряду признаков.

В *зависимости от продолжительности трудовых отношений* между работником и работодателем численность подразделяется на три группы:

– *постоянные*, принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по договору;

– *временные*, принятые на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица на срок до 4 месяцев;

– *сезонные* принимаются на работы, имеющие сезонный характер на срок до 6 месяцев.

В зависимости от *выполняемых функций* весь персонал предприятия делится на две группы: *промышленно-производственный* и *непромышленный персонал*. В состав *промышленно-производственного персонала* входят все работники основной деятельности предприятия, то есть работники, занятые в производстве и обслуживании. Это работники основных производственных цехов и отделов, транспортных цехов, обслуживающих производство, подсобных и побочных цехов и производств: карьеров, тарных цехов и т.д., военизированной охраны, вахтерской, профессионально-пожарной и сторожевой охраны, аппарата заводоуправления со всеми его отделами и бюро, работники по уборке заводских дворов, работники душей, бань, обслуживающих только персонал предприятия, работники заводских лабораторий, занятые в конструкторских и научно-исследовательских отделах.

*К непромышленному персоналу* относятся работники жилищно-коммунального хозяйства, административно-хозяйственный и педагогический персонал всех видов учебных заведений, подсобных сельскохозяйственных предприятий, подсобных и вспомогательных цехов, обслуживающих производства, относимые к непромышленной группе.

*Работники промышленной группы*, в зависимости от выполняемых функций, делятся на следующие группы: *рабочие, руководители, специалисты, служащие, другие работники,* относящиеся к служащим.

*К рабочим* относятся все работники, которые непосредственно создают материальные ценности и заняты в процессах изготовления продукции или их обслуживании.

По выполняемым функциям *всех рабочих* можно разделить на несколько функциональных групп: *технологические, транспортно-складские, инструментальные, ремонтные* *и т. д*.

К рабочим относится и *младший обслуживающий персонал*, занятый в основном оказанием связанных с основной деятельностью услуг – дворники, курьеры, уборщики производственных помещений и т. п.

*Служащие* осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Служащие подразделяются на несколько групп.

*Руководители* – это категория работников, организующих и управляющих деятельностью коллективов.

Роль и выполняемая функция руководителей сводятся к принятию решений по всем вопросам, входящим в их компетенцию. Руководителей традиционно подразделяют в зависимости от уровня, занимаемого ими в организационной структуре управления на *руководителей высшего уровня* (организации в целом), *среднего уровня* (основных структурных подразделений), *низового уровня* (работа с исполнителями). К руководителям также относят заместителей и главных специалистов.

К *специалистам* относятся работники, для замещения которых в соответствии с квалификационными требованиями необходимо наличие высшего или среднего профессионального образования. Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний и знаний вообще в форме теоретических и прикладных разработок, а также обоснованием вариантов производственных и управленческих проблем, решения по которым принимаются руководителями. К ним относятся экономисты, юристы, технологи, конструкторы и т.п. В составе специалистов выделяют *главных, ведущих и старших.* Старший специалист наряду с выполнением обычных обязанностей может руководить работой группы коллег – группы исполнителей, выделенных в самостоятельное подразделение. Это руководство не имеет административного характера. Он может быть также единоличным исполнителем какой-либо самостоятельно выполняемой работы. Ведущий специалист исполняет также обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство. Главный специалист координирует работы ведущих и старших специалистов.

В зависимости от уровня подготовки различают *специалистов высшей и средней квалификации.* Специалисты *высшей квалификации* осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами, вторые являются исполнителями работ.

Специалисты подразделяются также по категориям в зависимости от уровня квалификационных требований.

К категории *служащих* относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. Например, статистик, учетчик, чертежник, делопроизводитель, архивариус.

*Структура* персонала характеризуется соотношением различных категорий работников в их общей численности в зависимости от признака.

Выделяют следующие *виды структур: профессионально-квалификационная, социально-демографическая, социально-психологическая.*

*Профессионально-квалификационная структура* складывается из деления группы по профессиональному и квалификационному признакам.

*Профессия* (proffesio – официально указанные занятия) – определенный род общественно-полезной трудовой деятельности, обусловленный разделением и кооперацией труда. Виды наименования профессий определяются характером и содержанием труда, спецификой и условиями функционирования конкретных отраслей экономики, других сфер деятельности.

В рамках общих профессий выделяют *специальности*, под которой понимают вид занятий в рамках одной профессии, совокупность конкретных знаний и навыков, приобретаемых путем специальной подготовки.

*Квалификация* – уровень подготовленности работника, позволяющая успешно решать стоящие задачи: совокупность общего и специального образования, необходимых знаний, умений, профессиональных навыков для выполнения в данных производственных условиях работы определенной сложности.

Степень квалификации получила название *компетентности*, под которой понимают способность работника качественно и с минимальными ошибками (безошибочно) выполнять определенные профессиональные функции как в нормальных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новые и быстро адаптироваться к изменяемым условиям.

Выделяют *четыре вида компетенции:*

– функциональная компетентность характеризуется профессиональными знаниями и умениями их реализовывать;

– интеллектуальная компетентность выражается в способности к аналитическому мышлению и осуществление комплексного подхода к выполнению своих обязанностей;

– ситуационная компетентность означает умение действовать в соответствии  с ситуацией;

– социальная компетентность предполагает наличие коммуникационных и интеграционных способностей.

*Социально-демографическая структура* представляет собой соотношение работников в зависимости от пола, возраста, семейного положения, стажа работы и т. д.

*Возрастная структура* персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

Структура персонала *по уровню образования* предполагает выделение групп работников по уровням образования: *высшее профессиональное, незаконченное высшее, среднее профессиональное, среднее общее, неполное среднее, начальное.*

Исследование структуры персонала *по стажу* работы может производиться по следующим показателям:

– общий стаж работы, на основе которого возможно сделать выводы о квалификации, опыте работы;

– стаж работы по данной специальности, свидетельствующий об уровне профессионализма;

– стаж работы в данной организации, который свидетельствует о стабильности кадрового состава. С этой целью выделяют следующие периоды: до 1 года, 1 – 4, 5 – 9, 10 – 14, 15 – 19, 20 – 24, 25 – 29, 30 лет и более;

– стаж работы в одной должности, который может свидетельствовать об уровне работы организации в области профессионально-должностных перемещений, удовлетворения потребностей сотрудников в должностном росте и т. п.

*Половая структура* предполагает определение соотношения мужчин и женщин в общей численности персонала.

Для решения практических задач управления персоналом могут быть использованы данные структуры персонала по таким признакам, как семейное положение, количество детей в семье и т. п.

*Социально-психологическая структура* составляет социально-психологическое неформальное устройство коллектива и определяет систему взаимосвязей позиций и ролей отдельных работников и малых групп. Она образуется на основе личных симпатий, общих интересов, увлечений, ценностей.

Идея человеческого капитала в истории экономической мысли имеет давние корни. Экономисты всех школ отмечали особую роль труда, образования, природных способностей человека.

Мерой оценки человеческого капитала является *трудовой потенциал*. Одна и та же численность персонала может различаться совокупной способностью к труду, поскольку работники обладают разным уровнем образования, опыта работы, возраста и работоспособности, отношением к труду и, следовательно, неодинаковым количеством труда, затрачиваемого ими в процессе производства. В этом случае говорят о различном уровне трудового потенциала одинаковых по численности групп работников.

*Трудовой потенциал* работника представляет собой, по мнению многих авторов, совокупность физических и интеллектуальных свойств работника, позволяющих достигать в заданных условиях определенных результатов в его производственной деятельности и самосовершенствоваться, решая новые задачи, возникающие под влиянием происходящих изменений.

Трудовой потенциал работника является величиной динамичной, изменяющейся под влиянием приобретаемых знаний, навыков, опыта работы, состояния здоровья, условий труда и жизни, уровня мотивации и т. п. как в сторону его повышения, так и снижения.

Трудовой потенциал работника является основным структурным элементом формирования трудового потенциала более высокого уровня: отдельного трудового коллектива, территории, страны в целом. Трудовой потенциал организации отличен от суммы индивидуальных трудовых потенциалов работников, поскольку в коллективной деятельности возникает эффект, получивший название *синэнергии*, понимаемый как приращение усилий в ходе совместной деятельности.

Трудовой потенциал работника определяется взаимодействием составляющих его компонентов, образуя соответствующую структуру.

*Структура трудового потенциала* представляет собой соотношение различных демографических, социальных, образовательных, профессиональных, личностных и других характеристик работников и отношений между ними.

*Основные компоненты* трудового потенциала работника сводятся к следующим:

– психофизиологический;

– квалификационный;

– социально-личностный.

Такое подразделение носит условный, а не абсолютный характер и призвано четко определить степень целенаправленного воздействия на какую-либо группу факторов, формирующих ту или иную составляющую трудового потенциала. В современных условиях это является необходимой мерой, поскольку от трудового потенциала требуется мобильность, гибкость, способность к быстрой перестройке.

*Психофизиологический потенциал* работника определяется состоянием его здоровья, работоспособностью, способностями  и склонностями.

*Под работоспособностью* понимают способность человеческого организма выдерживать в ходе трудового процесса какую-либо нагрузку (физическую, нервно-психическую, эмоциональную). Понятие «работоспособность» отличается от понятия «трудоспособность». Это отличие состоит в том, что *трудоспособность* является качественной чертой самой человеческой личности безотносительно к выполняемой работе. Работоспособность характеризует не только трудоспособность человека, но и его способность выполнять конкретную работу при определенных условиях. Трудоспособность является основой работоспособности.

Выделяют 5 фаз трудоспособности человека: становление, развитие, расцвет, затухание и прекращение, связанные с возрастом и состоянием здоровья. Возрастные границы трудоспособного возраста являются весьма условными и регулируются государством.

При характеристике работоспособности выделяют три степени её утраты: временная, устойчивая и полная.

*Временная утрата работоспособности* возникает во время рабочего дня как результат потребления физической и нервно-эмоциональной энергии работника. Эта степень потери работоспособности компенсируется за счет полноценного отдыха.

*Устойчивая потеря* связана с возрастом и состоянием здоровья.

*Полноценная утрата* работоспособности возникает по старости или инвалидности, когда человек становится нетрудоспособным.

*Квалификационный потенциал* работника определяет его *профессионализм*, под которым понимается сочетание общего образования с умениями и навыками, приобретаемыми в процессе работы в организации в специфических условиях уникальности системы разделения и кооперации труда.

Квалификационный потенциал характеризует подготовленность работников к выполнению постоянно усложняющихся трудовых функций, перемене труда.

*Социально-психологический* (личностный) *потенциал* работника представляет собой уровень социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов и потребностей работника в сфере труда. Этот компонент трудового потенциала свидетельствует о социальных возможностях работника, его способности к самосовершенствованию, личностному росту и развитию.

Личностный потенциал включает в себя следующие основные элементы:

– мотивационный потенциал, включающий в себя потребности, интересы, ценности, мотивы, социально-психологические установки работника;

– коммуникационный потенциал, характеризующийся способностью к сотрудничеству, взаимодействию, продуктивной совместной деятельности;

– морально-нравственный потенциал включает в себя личностные характеристики работника, выражающие его отношение к труду, людям, себе, соблюдение  норм поведения.

Для решения практических задач управления персоналом необходимо постоянное отслеживание изменений, происходящих в составе, структуре, трудовом потенциале персонала. С этой целью необходима система показателей, с помощью которых производится оценка состояния и использования трудового потенциала организации.

*Оценка* *трудового потенциала* *с количественной стороны* использует такие показатели, как:

– численность персонала по основным группам (численность ППП и непромышленного персонала, численность рабочих и служащих и т.п.);

– количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде);

– структура персонала по основным профессиональным и социально-демографичес-ким признакам.

*Качественная характеристика* трудового потенциала направлена на оценку:

– физического и психологического потенциала работника (состояние здоровья, физического развития, работоспособности, способности и склонности к труду и т.п.);

– объема общих и специальных знаний, трудовых навыков, образовательного и квалификационного уровня т.п.;

– качество членов трудового коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, участие в управлении, дисциплинированность, инициативность).

Получение информации, необходимой для оценки трудового потенциала как с количественной, так и с качественной стороны, производится на основе обработки статистических данных и проведения специальных исследований.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Что следует понимать под категорией «персонал»?
   1. это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
   2. это трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
   3. объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности
2. Кадры – это:
   1. совокупность физических лиц, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма и обладающих определенными качественными характеристиками;
   2. постоянный штатный состав квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и опытом работы;
   3. ни (а), ни (б);
   4. можно определить как (а) и (б).
3. Работники, принятые в организацию на неопределенный срок – это:
   1. временные работники;
   2. постоянные работники;
   3. сезонные работники;
   4. не относятся ни к одной из перечисленных категорий.
4. Трудовой потенциал – это:
   1. способность работника качественно и безошибочно выполнять определенные профессиональные функции;
   2. совокупность физических и интеллектуальных свойств человека, позволяющая достигать определенных результатов в производственной деятельности и совершенствоваться под влиянием происходящих изменений;
   3. свойства личности, индивидуальные особенности людей, от которых зависит приобретение ими знаний, умений, навыков, а также успешность выполнения различных видов работ.
5. Устойчивое снижение работоспособности возникает:
   1. в результате потребления физической и нервно-эмоциональной энергии работника в течение рабочего дня;
   2. в связи с возрастом и состоянием здоровья;
   3. от старости или инвалидности, когда человек становится нетрудоспособным.
6. Какими показателями характеризуется потребность в персонале:

а) качественными;

б) количественными;

в) оба ответа верны;

г) оба ответа неверны.

1. Трудовой потенциал работника включает в себя следующие компоненты:
   1. психофизиологический, квалификационный, личностный;
   2. экономический, социальный, организационный;
   3. производственный, эстетический, санитарно-гигиенический;
   4. все вышеперечисленные.
2. Способность организма совершать работу, выдерживать определенные нагрузки под влиянием выполняемых трудовых функций – это:
   1. профессионализм;
   2. работоспособность;
   3. трудоспособность;
   4. квалификация.
3. К какому виду компетентности относятся профессиональные знания и умения их реализовывать:
   1. интеллектуальной;
   2. функциональной;
   3. ситуационной;
   4. социальной.
4. Какая теория сформировала понятие «трудовой потенциал»:
   1. административного управления человеческими ресурсами;
   2. человеческого капитала;
   3. технократического подхода;
   4. бюрократического управления человеческими ресурсами.
5. В какой группе составляющих трудового потенциала относятся потребности, интересы, ценности, мотивы:
   1. психофизиологической;
   2. квалификационной;
   3. социально-психологической (личностный);
   4. демографический.

Литература: [6.1.1; 6.1.3; 6.2.2; 6.4.1]

**Тема 3. Сущность и содержание управления персоналом в организациях сервиса.**

* Определение, характеристика основных направлений деятельности.
* Определение методологии, системы и технологии управления персоналом в организациях сервиса

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которого является трудовой коллектив, работник, получил название *управления персоналом.*

Существующие в литературе определения управления персоналом мало чем отличаются друг от друга и по своей сущности представляют собой комплекс управленческих воздейст­вий (принципов, методов, средств и форм) на интересы, поведение и деятельность работни­ков в целях оптимального использования их потенциала при выполнении трудовых функций и эффективного функционирования организации.

Объединяющими положениями в большинстве представлений исследователей на сущность деятельности по управлению персоналом является то, что:

– объектом управленческой деятельности является персонал как совокупность работников, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях и обладающих определенными качественными характеристиками (квалификация, опыт, личностные качества), позволяющими достичь установленной цели:

– целевое назначение деятельности по управлению персоналом заключено в обеспечении конкурентоспособности организации и ее эффективного функционирования, а также создании условий для всестороннего развития персонала;

– любое управленческое воздействие на персонал – это взаимодействие, вызывающее активность как у субъекта воздействия, так и у объекта;

– эффективность управленческого воздействия определяется комплексом мер экономического, организационного, социально-психологического характера;

– управленческое воздействие имеет планомерный, системный характер;

– управленческое воздействие предполагает наличие субъекта управления.

*Цели управления персоналом*

1. Повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных  условиях.

2. Повышение эффективности труда и производства, в частности, достижения макси­мальной прибыли.

3. Обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

В деятельности по управлению персоналом следует учитывать следующие *аспекты управления персоналом:*

– *технико-технологический* аспект, предполагающий необходимость учета уровня раз­вития конкретного производства, особенности использования в нем техники и технологии, производственных условий и т. п.;

– *организационно-экономический* аспект, который позволяет учесть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимули­рованием, использованием рабочего времени;

– *правовой* аспект включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

– *социально-психологический* аспект дает возможность отразить вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологиче­ских и психологических процедур в практику работы;

– *педагогический* аспект – это решение вопросов, связанных с воспитанием персонала.

Деятельность по управлению персоналом включает в себя следующие элементы (направления, этапы)

Достижение целей и задач управления персоналом предполагает разработку в организа­ции определенной концепции.

*Концепция управления персоналом* – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов, мето­дов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формирова­нию механизма их реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

*Концепция реализуется в трех уровнях:*

–методология управления персоналом;

– формирование системы управления персоналом;

– разработка технологий управления персоналом.

*Методология управления персоналом* – рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и зада­чам организации, методов и принципов управления персоналом.

*Система управления персоналом –* формирование целей, функций и организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных, функциональных взаимосвязей руководителей, специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

*Технология управления персоналом –* выработка конкретных способов достижения целей и задач управления персоналом: организация найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление деловой карьерой и служебно-должностным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия администрации с профсоюзами, службами заня­тости, управление безопасностью персонала.

Концепция управления персоналом должна строиться с учетом анализа внешних и внут­ренних факторов воздействия.

*Внешняя среда* – это институты и люди, с которыми организация взаимодействует и которые оказывают на неё влияние – прямое или косвенное.

*Внутренние факторы* – это факторы, проявляющие и действующие в самой организации.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. В зависимости от какого признака персонал организации подразделяется на промышленно-производственный и непромышленный:
   1. продолжительности трудовых отношений;
   2. профессиональных характеристик;
   3. образования и опыта работы;
   4. выполняемых функций.
2. Списочный состав работников – это:
   1. все работники, числящиеся в штате;
   2. работники, находящиеся в командировках, отпусках, на учебе;
   3. работники, принятые для замещения временно отсутствующего лица;
   4. руководители и специалисты;
   5. работники, требуемые для выполнения сменных заданий.
3. Явочный состав – это численность работников, необходимых:
   1. для замещения временно отсутствующих работников;
   2. для выполнения сменных заданий;
   3. для выполнения годовых планов;
   4. для обслуживания основных рабочих.
4. Для характеристики численности персонала за месяц, год при планировании и учёте определяют:
   1. норму численности;
   2. явочную численность;
   3. текучесть кадров;
   4. среднесписочную численность.
5. Структура персонала – это:
   1. численность основных категорий работников;
   2. соотношение различных категорий работников в их общей численности;
   3. численность административно-управленческих работников;
   4. численность персонала, имеющих высшее профессиональное образование.
6. Социально-демографическая структура представляет собой соотношение групп работников в зависимости от:
   1. уровня квалификации, специальности;
   2. пола, возраста, семейного положения;
   3. общности ценностей и интересов;
   4. статуса в организации.
7. Уровень здоровья, работоспособность работника, наличие общих и специальных способностей составляют:
   1. квалификационный потенциал;
   2. психофизиологический потенциал;
   3. социально-личностный потенциал;
   4. работоспособность.
8. Планирование персонала, набор и отбор персонала, определение заработной платы и льгот, профессиональная ориентация и адаптация, обучение, разработка системы перемещений работников – это:
   1. аспекты управления персоналом;
   2. концепция управления персоналом;
   3. особенности управления персоналом;
   4. этапы управления персоналом;
   5. цели управления персоналом.
9. Что из перечисленного ниже не относится непосредственно к кадровой деятельности:
   1. найм и отбор персонала;
   2. повышение квалификации персонала;
   3. адаптация новых сотрудников;
   4. аттестация персонала;
   5. разработка нормативов обслуживания рабочих мест.
10. Какой из перечисленных факторов относится к внешнему воздействию на управление персоналом:
    1. условия труда;
    2. структура организации;
    3. ситуация на рынке труда;
    4. стиль управления;
    5. размер организации.
11. Ситуация на рынке труда, развитие законодательства, уровень развития техники и технологии, кадровая политика организаций-конкурентов – факторы, рассматриваемые в кадровой политике как:

а) внутренние;

б) внешние;

в) не влияют на кадровую политику.

Литература: [6.1.1; 6.2.2; ; 6.4.1; 6.7.5]

**Тема 4. Философия и корпоративная культура**

* Определение философии, миссии, характеристика философских подходов к управлению персоналом в различных странах.
* Корпоративная культура, её структура и виды, методы формирования.

*Философия предприятия* – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношения рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом предприятия.

В основе философии организации лежит философия управления персоналом. *Философия управления персоналом* – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей. Смысл философии управления персоналом заключается в том, что при правильной организации дела должно улучшаться качество трудовой жизни.

Философия организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в Японии в крупных компаниях Mitsubishi, Toyota, Sony, а затем получила широкое распространение в США в компаниях IBM, General Motors, McDonald’s. А. Морита, президент корпорации Sony, так сформулировал философские принципы предприятия нового типа: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться, с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу».

Вот эти принципы.

1. Выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (транзисторный приемник, домашний видеомагнитофон, портативный плеер, лазерная звукозаписывающая установка).

2. Патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи (пожизненный наем сотрудников, неординарные формы общения с руководством, планирование служебной карьеры, фирменная одежда).

3. Развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, «человек на своем месте»).

В основу разработки философии организации положены следующие документы: Конституция РФ (Основной закон), Гражданский кодекс, Трудовой кодекс РФ, Декларация прав человека, Коллективный договор, опыт лучших организаций, стратегия кадровой политики страны.

*Разделы документа* «Философия организации» следующие: цель и задачи организации, декларация прав работника, его деловые и нравственные качества, условия труда и рабочее место, оплата и оценка труда, социальные блага и гарантии, увлечения (хобби).

*Целеполагание* – это исходный компонент в деятельности любой организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, т. е. краткого заявления, излагающего основные цели существования организации. *Миссия* выражает в концентрированной форме смысл существования, предназначения компании, её социальной ответственности перед обществом. Она формируется как основа стратегии фирмы. В миссии заявляются идеалы-результаты, к которым должна стремиться компания.

Они являются своеобразным «кредо» – кратким заявлением, излагающим основные цели существования компании. Например, американская компания «Хью-Паккард» определяет свое кредо в четырех позициях:

* увеличение объема продаж;
* увеличение прибыли за счет технологических нововведений;
* справедливое вознаграждение за труд каждого сотрудника в соответствие с его вкладом и уважение его индивидуальных достоинств;
* компания является ответственным членом общества.

Формой выражения миссии, как правило, является *устав* или другой аналогичный документ, в котором определены цели деятельности организации.

Миссия выражается через *лозунги (девизы),* подчеркивающие наиболее сильные стороны компании. Например, JВМ – означает думать, Delta Airlines – забота о персонале.

*Имидж* фирмы – это фактор доверия клиентов, роста числа продаж, кредитов, а значит и процветания или упадка фирмы, ее собственников и работников.

На формирование и укрепление имиджа влияют многочисленные *факторы*, состав которых, значимость определяются спецификой деятельности фирмы, стадиями ее развития, ориентацией на определенные группы клиентов («богатый» клиент, рядовой покупатель, молодежь, пожилые люди).

Философия управления персоналом, а значит и философия организации, в разных странах имеет свои особенности.

Таблица - Характеристика разновидностей философии управления персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии  организации работы | Философия управления  персоналом | | |
| Японская | Американская | Российская |
| Основа организации | Гармония | Эффективность | Смешанная |
| Отношение к работе | Главное – выполнение обязанностей | Главное – реализация заданий | Главное – реализация заданий |
| Конкуренция | Практически нет | Сильная | Практически нет |
| Гарантии для  работника | Высокие (пожизненный найм) | Низкие | Средние между высокими и низкими |
| Принятие решений | Снизу вверх | Сверху вниз | Сверху вниз |
| Делегирование власти | В редких случаях | Распространено | Распространено |
| Отношения с  подчиненными | Семейные | Формальные | Чаще семейные, чем формальные |
| Метод найма | После окончания  учебы | По деловым  качествам | По деловым качествам |
| Оплата труда | В зависимости  от стажа | В зависимости от результатов | Смешанная |

Логическим продолжением стратегических ориентиров организации является организационная культура.

Современный менеджмент (80 – 90-х годов) признает, что объектом управленческой деятельности являются *организационные культуры различного типа*, а не процесс, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода. Эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий, навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе современной деятельности.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Базисная ценность представляет собой:
   1. основные цели функционирования организации, называемые миссией;
   2. задачи организации, вытекающие из анализа возможностей ее развития;
   3. краткосрочные программы реализации целей организации;
   4. оперативные планы управления персоналом.
2. Организационная культура – это:
   1. отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;
   2. основные положения, определяющие организацию рабочих мест, подготовку и проведение совещаний, собраний;
   3. совокупность нормативных, методических материалов, используемых в работе с персоналом;
   4. отношения, основанные на совместных ценностях, социальных нормах, установках поведения, регламентирующих действия работников.
3. Формирование организационной культуры возможно на основе применения следующих методов управления персоналом:
4. а) экономических;
5. б) социально-психологических;
6. в) административных;
7. г) всей со­вокупностью методов.
8. Наиболее распространенной организационной культурой, как свидетельствует практика, для современных отечественных предприятий является культура:
   1. «оранжереи»;
   2. «собиратели колосков»;
   3. «огорода»;
   4. «французского сада»;
   5. «крупных плантаций»;
   6. «лианы»;
   7. «косяк рыбок»;
   8. «кочующей орхидеи».
9. Как доказывают современная теория и практика, наиболее динамичными организационными культурами являются:
   1. «оранжереи»;
   2. «собиратели колосков»;
   3. «огорода»;
   4. «французского сада»;
   5. «крупных плантаций»;
   6. «лианы»;
   7. «косяк рыбок»;
   8. «кочующей орхидеи».
10. Как доказывают современная теория и практика, основной акцент на стимулирование персонала делается при организационных культурах:
    1. «оранжереи»;
    2. «собиратели колосков»;
    3. «огорода»;
    4. «французского сада»;
    5. «крупных плантаций»;
    6. «лианы»;
    7. «кочующей орхидеи».
11. Культура «огорода» характерна для:
    1. государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешнего окружения;
    2. предприятий с пирамидальной структурой, построенной в соответствии с принципами тейлоризма;
    3. мелких и средних негосударственных предприятий, стратегия которых зависит от случая;
    4. крупных негосударственных предприятий, имеющих бюрократизированную структуру;
    5. крупных предприятий, имеющих 3 – 4 иерархических уровня управления;
    6. предприятий, характеризующиеся высокой маневренностью и гибкостью;
    7. различным небольшим фирмам, характеризующимися постоянным приспособлением к рыночным изменениям.
12. Система, в которой формируются и осуществляются функции управления персоналом, представляет собой:
    1. кадровую стратегию;
    2. систему управления персоналом;
    3. кадровую политику;
    4. контроллинг персонала.
13. Основными функциями подсистемы найма и учета персонала являются:
    1. организация найма, оценки, отбора, приема, рациональное использование и занятость персонала;
    2. реализация деловой карьеры и профессионально-должностных перемещений сотрудников;
    3. организация переподготовки и повышения квалификации;
    4. разработка систем оплаты и премирования работников.
14. Основными функциями подсистемы развития персонала являются:
    1. разработка стратегии управления персоналом;
    2. работа с кадровым резервом;
    3. переподготовка и повышение квалификации работников;
    4. планирование и контроль деловой карьеры;
    5. планирование и прогнозирование персонала;
    6. управление трудовой мотивацией;
    7. организация трудовых отношений.
15. Нормирование и тарификация трудового процесса относится к системе:
    1. условий труда;
    2. развития персонала;
    3. трудовых отношений;
    4. мотивации и стимулирования труда;
    5. планирования персонала.
16. Формирование благоприятного социально-психологического климата в организации, предупреждение конфликтных ситуаций – это:
    1. научно-техническая цель;
    2. экономическая цель;
    3. социальная цель;
    4. коммерческая цель.

Литература: [6.1.1; 6.1.2; 6.1.4; 6.1.5;6.2.1; 6.2.3]

**Тема 5. Структура корпоративной культуры**

* Уровни корпоративной культуры. Компоненты корпоративной культуры.
* Идейная и поведенческая стороны корпоративной культуры.
* Последовательность работ по поддержанию корпоративной культуры.
* Развитие корпоративной культуры.

Организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, убеждений, гласных и негласных соглашений, норм и правил, присущих данной организации на определенном этапе её развития, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

В настоящее время в решении проблемы формирования организационной культуры сформировались три основных подхода.

1. Организационная культура – продукт естественного развития организации, складывающаяся спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей и независимо от их субъективных желаний (эволюционистская модель культуры).

2. Организационная культура – искусственное изображение, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора (целенаправленная модель).

3. Организационная культура – естественно-искусственная система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы (модель корпоративной и гражданской культур).

Предпосылками возникновения организационной культуры являются:

* культура или субкультура, которая возникает по истечении определенного времени там, где оказываются вместе люди;
* неписанные, часто невысказанные нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на поведение коллектива;
* стремление самостоятельно развивать и формировать культуру, чем пассивно отражать заданную культуру.

Функции организационной культуры:

* формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;
* формирование чувства общности всех членов организации;
* усиление вовлеченности в дела организации членов коллектива;
* усиление системы социальной стабильности в организации;
* формирование и контроль формы поведения членов коллектива.

Культура организации, согласующая с её стратегической целью, является фактором организационной эффективности. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения её лидеров. В этом контексте организационная культура определяется как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующихся со стратегией организации.

Структура корпоративной культуры (Э. Шайн) подразделяется по трем уровням.

Символический (поверхностный) уровень включает такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, правила поведения, язык, лозунги, манера поведения и т.п. Все это можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека, наблюдая за поведением членов организации.

Второй подповерхностный внутренний уровень содержит ценности и верования, разделяемые членами организации, отраженные в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Этот уровень проявляется в рассказах, используемых символах, политике компании.

Третий глубинный уровень включает базовые предположения, ценности, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, культуру. Базовые предположения чаще всего проистекают из основных убеждений основателя фирмы или её первых руководителей.

Используется также и более дробная структура организационной культуры, в которой выделяются следующие компоненты.

1. Мировоззрение – представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с клиентами, конкурентами, другими сотрудниками. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его культурой, религиозными воззрениями.
2. Организационные ценности – предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытом. Сферы, в которых могут выражаться ценности, включают заботу о людях и уважение к ним, заботу о потребителях, справедливость в обращении к сотрудникам и т.п.
3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык общения, а также символы, обладающие особым смыслом именно для членов данной организации.
4. Нормы – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.
5. Психологический климат в организации, представляющий собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

В структуре организационной культуры может быть выделена идейная и поведенческая стороны.

Идейная сторона включает в себя ценности, нормы, предписания, принципы.

Поведенческая сторона характеризуется символами (ритуалы, церемонии, традиции, обычаи), мифологией, образами героев, отношениями с руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровнях. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать содержание организационной культуры на основе следующих десяти характеристик:

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других – поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).
2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, вербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности.
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).
4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.).
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование – восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).
6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик, как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т. д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).
7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо; вторые – набор предложений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).
8. Мировоззрение – вера (отсутствие веры) в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этическому или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.
9. Развитие и самореализация работника (бездумное или сознательное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).
10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры.

Существует несколько подходов к типологии организационной культуры, каждый из которых использует определенные критерии для анализа и выявления ведущих тенденций жизнедеятельности организаций. Существуют следующие основные исторические типы организационных культур:

* + органическая; предпринимательская; бюрократическая; партиципативная.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Типы организационных культур | | | | |
| Параметры | Органическая | Предпринимательская | Бюрократическая | Партиципативная |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Организация направляется | согласием с общей идеей | свободной инициативой | сильным руководством | всесторонними обсуждениями |
| Проблемы решаются на основе | исходного согласия с целями и задачами | индивидуального  творчества | ясного и сосредоточенного  продумывания | открытого взаимодействия |
| Лидерство основывается на | разделяемых взглядах о направлении общего движения | наличии авторитета и признания | власти и  положения | содействии контактам и сотрудничеству |
| С хроническими проблемами справляются с помощью | непридания им значения и отказа от обсуждения | поиска новых творческих подходов | укрепления руководства и следования правилам | более напряженной дискуссией и выработки способов решения |
| Повседневная работа | осуществляется при минимальном вмешательстве в нее | выполняется и видоизменяется каждым по-своему | зависит от неизменности курса и активности руководства | постоянно перепроверяется для большего совершенства |
| Функции и ответст-венность | реализуются с почти автоматической точностью | получаются такими, какими их делают люди | предписываются и закрепляются | разделяются и сменяются по необходимости |
| Желания и интересы отдельных людей | оцениваются по степени их согласованности с целями организации | считаются более важными, чем интересы организации | подчиняются интересам организации | согласуются с интересами организации путем договоренности |
| Руководство | задает контекст и цель, сводят к минимуму остальное вмешательство | дает людям возможность делать так, как они считают нужным | определяет лидеров и возможные направления развития | действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества |
| Разногласия и конфликты | отражают факт расхождения с общими целями и задачами | являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий | угрожают стабильности организации и мешают работе | считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем |
| Коммуникации (общение) | ограничены и несущественны | меняются по интенсивности и непредсказуемы | формальны и подчиняются правилам | открыты и насыщены |
| Информация и данные (как правило) | расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне | используются для индивидуальных достижений | контролируются, и доступ к ним  ограничен | оцениваются и распределяются открыто |

Типология Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди выделяет четыре типа корпоративной культуры в зависимости от сочетания двух параметров: уровня риска и скорости получения обратной связи.

Типология М. Бурке выделяет восемь типов организационных культур в зависимости от следующих параметров: взаимодействие с внешней средой, размер и структура организаций, мотивация персонала.

Типология С. Ханди основывается на анализе таких параметров организационной культура, как тип организации, её размер, распределение власти, процесс принятия решения, контроль исполнения, отношение к людям, тип менеджера, степень адаптации к изменениям. В зависимости от них С. Ханди выделил четыре типа культур: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

Внешняя адаптация связана с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и её приспособляемости к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Внутренняя интеграция предполагает установление и поддержание эффективных деловых отношений, способов совместной работы членов работы.

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие:

1. Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

3. Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение более ценимые организацией.

4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение работников своей организации.

5. Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он рекомендует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при этом же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.

7. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по продвижению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследования считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Сохранение существующей организационной культуры зависит от её силы. Сила корпоративной культуры – характеристика, описывающая её устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Сила корпоративной культуры определяется рядом показателей:

* толщина – количество важных предположений разделяемых сотрудниками, расчлененность представлений о корпоративной культуре, конкретизация отдельных её элементов;
* разделяемость – количество сотрудников, разделяющих принципы корпоративной культуры;
* ясность приоритетов – определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников  в организации.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

Особенности, структура, виды организационных культур, их взаимосвязь со

1. стратегией и эффективностью развития организации, а также методы изучения,
2. формирования и развития организационной культуры, являются:
3. предметом «Организационной культуры»;
4. основанием классификации организационных культур.

2. Стереотипы характерные для предпринимательской организационной культуры – это

1. ориентация работников на:
2. личный доход;
3. социальные нужды;
4. личные цели, вызов;
5. командные цели.

3. Основные характеристики организационной культуры определяет:

1. организационная структура;
2. структура коммуникаций;
3. структура социально-психологических отношений;
4. игровая структура;
5. ценностно-нормативная структура;
6. структура внешней идентификации.

4. За информационный обмен отвечает:

1. ценностно-нормативная структура;
2. организационная структура;
3. структура коммуникаций;
4. структура социально-психологических отношений;
5. игровая структура;
6. структура внешней идентификации.

5. За имидж организации отвечает:

1. ценностно-нормативная структура;
2. организационная структура;
3. структура коммуникаций;
4. структура социально-психологических отношений;
5. игровая структура;
6. структура внешней идентификации.

6. Э. Шейн выделял три уровня организационной культуры:

1. артефакты;
2. разделяемые, поддерживаемые ценности;
3. базовые предположения;
4. архетипы;
5. диспозиции.

7. В качестве элементов организационной культуры выделяют:

1. ценности;
2. нормы;
3. обратная связь;
4. стиль руководства.

8. Что относится к основным видам культурных форм, в виде которых существует

эмоциональный информационно-исторический фон? Вычеркните лишнее:

1. ритуал;
2. символ;
3. миф;
4. язык;
5. легенда.

9. Основными компонентам организационной культуры являются:

1. культура управления;
2. культура внутренних отношений;
3. культура производства;
4. культура внешних отношений;
5. культура отношений с акционерами.

10. Основными свойствами организационной культуры являются:

1. коллективность;
2. историчность;
3. динамичность;
4. эффективность;
5. особенность;

Литература: [6.1.1; 6.1.2; 6.2.3; 6.7.1]

**Тема 6. Корпоративная культура и система управления персоналом**

* Функции служб управления персоналом.
* Принципы формирования и развития.
* Методы анализа и построения системы управления персоналом.

*Система управления персоналом* организации – система, в которой формируются и осуществляются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

*Главная цель системы управления персоналом* – обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации (рис. 7).

*К главным задачам системы управления персоналом относят*:

– обеспечение организации квалифицированными кадрами;

– создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;

– совершенствование системы оплаты труда и мотивации;

– повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;

– предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста, стимулирование творческой активности;

– формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;

– совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;

– участие в разработке организационной стратегии (подбор занятых в соответствии со стратегией).

Подсистема линейного руководства

Управление организацией в целом

Функциональные подсистемы

Подсистема правового обеспечения управления персоналом

Подсистема развития оргструктур управления

Подсистема социального развития

Подсистема мотивации и стимулирования персонала

Подсистема развития персонала

Подсистема условий труда

Подсистема трудовых отношений

Подсистема найма и учета персонала

Подсистема планирования и маркетинга персонала

Подсистема информационного обеспечения управления персоналом

Система управления персоналом

Управление отдельными производственными подразделениями организации

Рис. Состав подсистем системы управления персоналом организации

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Система управления персоналом включает в себя:

* 1. функциональные подразделения;
  2. функциональные подразделения и их руководителей;
  3. функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
  4. административно-управленческий аппарат.

2. Система целей управления персоналом является основой определения:

1. политики организации;
2. стратегии развития организации;
3. состава функций управления;
4. организационной структуры.

3. Социальная цель управления персоналом состоит:

* 1. удовлетворении потребностей, ожиданий, интересов сотрудников.
  2. в формировании системы профессионально-квалификационного продвижения сотрудников;
  3. в создании системы оценки профессионального соответствия требованиям должности;
  4. в разработке организационной структуры управления персоналом.

1. Принципы, предполагающие учет всех факторов, действующих на систему управления это:
   1. экономичность;
   2. комплексность;
   3. согласованность;
   4. оперативность.
2. Принцип комплексности подразумевает:
   1. многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта;
   2. своевременное принятие решений, предупреждающих или устраняющих отклонения в системе управления персоналом;
   3. учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
   4. создание наиболее эффективной системы управления персоналом.
3. Принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства подразумевает, что:
   1. функции управления персоналом, ориентированные на производство, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
   2. функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
   3. необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом;
   4. необходим выбор наиболее рациональных вариантов для конкретных условий производства.
4. Метод, позволяющий выбрать варианты построения системы управления персоналом или выполнения какой-либо функции, требующей наименьших затрат, представляет собой:
   1. параметрический;
   2. функционально-стоимостного анализа;
   3. структуризации целей;
   4. декомпозиции.
5. Система, в которой формируются и осуществляются функции управления персоналом, представляет собой:
   1. кадровую стратегию;
   2. систему управления персоналом;
   3. кадровую политику;
   4. контроллинг персонала.
6. Основными функциями подсистемы найма и учета персонала являются:
   1. организация найма, оценки, отбора, приема, рациональное использование и занятость персонала;
   2. реализация деловой карьеры и профессионально-должностных перемещений сотрудников;
   3. организация переподготовки и повышения квалификации;
   4. разработка систем оплаты и премирования работников.
7. Основными функциями подсистемы развития персонала являются:
   1. разработка стратегии управления персоналом;
   2. работа с кадровым резервом;
   3. переподготовка и повышение квалификации работников;
   4. планирование и контроль деловой карьеры;
   5. планирование и прогнозирование персонала;
   6. управление трудовой мотивацией;
   7. организация трудовых отношений.

Литература: [6.1.1; 6.1.5; 6.1.4; 6.2.1; 6.7.5]

**Тема 7. Организационные структуры, персонал и корпоративная культура**

* Функции, структура служб управления персоналом.
* Требования к организационной структуре.
* Ключевые понятия организационной структуры.
* Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий.
* Корпоративная культура и типы организационных структур.

Современные функции служб персонала

1. Формирование оптимального управленческого аппарата, определение перспективной текущей потребности в менеджерах.
2. Контроллинг персонала. Его задачами являются: изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации; анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления; координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с кардинальными преобразованиями в ней; создание информационной базы персонала.
3. Осуществление кадрового маркетинга, основная задача которого – обеспечение организации высококвалифицированными работниками. Он представляет собой совокупность мероприятий по изучению внутреннего и внешнего рынка труда и его сегментированию (выделению различных категорий персонала и реализации в отношении них специальных кадровых подходов); анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений; распространению в рамках организации информации о потребностях в кадрах, возможностях повысить или изменить свою квалификацию; поиску и привлечению на работу необходимых специалистов).
4. Мониторинг – постоянное специальное наблюдение за состоянием кадров, их динамикой, в том числе текучестью, балансом трудовых ресурсов, стимулированием, удовлетворенностью работой, процессами найма, обучения, повышения квалификации, продвижения, состоянием трудовой дисциплины, травматизмом и пр.
5. Кадровый консалтинг – выдача на основе исследований рекомендаций о путях повышения эффективности кадровой работы, например, определяется потребность в различных категориях персонала, пути повышения его квалификации, конкретные выгоды ее различных форм, выявляется влияние квалификации на эффективность работы организации, выясняются профессиональные качества, которыми должны обладать лица, осуществляющие те или иные виды работ.

Структура службы управления персоналом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции.

В ряде организаций создаются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организации в целом, управлением отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных, как правило, функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение.

Для малого частного предприятия наиболее характерным является осуществление функций кадровой службы одним сотрудником либо совмещение должности кадровика с какой-либо другой (например, секретарь, бухгалтер). Функции менеджера по персоналу принимает на себя сам директор предприятия. Мировой опыт показывает, что экономически оправдано создание самостоятельной службы по управлению персоналом с привлечением специалистов при численности сотрудников в организации в 50 – 70 человек. Среднее по численности предприятие требует создания группы специалистов по персоналу (2 – 4 человек) или отдела кадров. Крупное предприятие становится перед необходимостью создания разветвленной службы управления персоналом.

Формирование системы управления персоналом включает следующие этапы:

– построение «дерева целей» (целей работников и целей администрации) (рис. 8, 9, 10);

– выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия;

– построение структуры службы управления персоналом;

– установление взаимосвязей структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурными подразделениями;

– информационное обеспечение управленческих решений.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (договорные обязательства, государственные заказы и т. п.); социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом организации при формировании системы управления персоналом.

Различают две группы принципов построения систем управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы, и принципы, определяющие направления развития системы.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение  его сущности.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под воздействием которых сложилось ее состояние в отдельности, исключая действия других факторов (факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные).

Метод сравнения позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности.

Динамический метод предусматривает расположение данных в ди­намическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда отражаются устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систе­му управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей сис­темы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицирован­ных специалистов по управлению персоналом, управленческого пер­сонала предприятия к процессу  совершенствования.

Нормативный метод предусматривает при­менение системы нормативов, которые определяют состав и содер­жание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построе­ния структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централиза­ции функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделе­ний), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Параметрический метод. Задача этого мето­да — установление функциональных зависимостей между параметра­ми элементов производственной системы и системы управления пер­соналом для выявления степени их соответствия.

Метод функционально-стоимостного анализа позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат. Этот метод является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставле­ния, увязки.

Корреляционный и регрессионный анализ (КРА) — установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами).

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Метод аналогий заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих си­стемах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой систе­ме. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых ре­шений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Блочный метод ти­пизации подсистем линейно-функциональных и программно-целе­вых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с ори­гинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенство­вания системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творчес­кого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6 – 5 – 3 предназначен для систематизации процесса нахожде­ния идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группам, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т. д. По оконча­нии этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ — средство изучения всевозможных ком­бинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если за­писать столбиком все функции, а затем против каждой функции по­строчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключа­ется в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, ко­торые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что ре­шение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Система управления персоналом включает следующие основные элементы:

* группу специалистов аппарата управления;
* комплекс технических средств системы управления;
* информационную базу для управления персоналом;
* комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
* правовую базу;
* совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.

В состав службы управления персоналом входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления, отдел научно-технической информации, патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

Цели и функции основных подразделений службы управления персоналом

Цель отдела кадров – сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и найм новых работников.

Функции отдела кадров – обеспечивать кадрами организацию (найм, расстановка, увольнение); вести кадровое делопроизводство; анализировать текучесть кадров и дисциплину труда; учитывать движение персонала; подготавливать кадровые приказы и др.

Цель отдела обучения – обучение руководителей, специалистов, рабочих.

Функции отдела обучения:

– организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих по отдельным программам;

– организовывать проведение обучения и аттестации руководителей, специалистов, рабочих по правилам техники безопасности и охраны труда;

– организовывать повышение квалификации, переподготовку руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях;

– организовывать подготовку преподавателей из числа руководителей и специалистов организации;

– осуществлять учебно-методическое руководство производственно-экономичес-ким обучением рабочих через подготовку и переподготовку;

– изучать и обобщать опыт работы лучших работников;

– организовывать производственную практику студентов и учащихся.

Цель отдела труда и заработной платы – объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда.

Функции отдела

– разрабатывать штатные расписания и изменения к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласовывать штатные расписания структурных подразделений;

– систематически отслеживать численность по структурным подразделениям;

– внедрять современные системы оплаты труда, ориентированные на конечный результат; разрабатывать и совершенствовать системы оценки труда персонала; формировать и внедрять системы премирования;

– внедрять контрактную форму найма персонала;

– формировать коллективный договор и организовывать контроль за ходом  его выполнения;

– осуществлять контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, правил внутреннего распорядка;

– организовывать работу по аттестации рабочих мест;

– разрабатывать графики работы организации (одно-, двух- и трехсменный режим) и согласовывать графики работы структурных подразделений;

– анализировать технико-экономические показатели структурных подразделений по труду;

– составлять статистическую отчетность по трудовым показателям.

Цель отдела социального развития – осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника.

Функции отдела социальной защиты: разрабатывать формы социальной защиты работающих; планировать и использовать средства социального страхования; организовывать фонды материальной помощи; оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда, осуществлять медицинское и другие виды страхования работающих; организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий, обеспечивать санаторно-курортными путевками, социальную защиту молодежи, организовывать общественные мероприятия для работников и ветеранов организации.

отдела охраны труда и техники безопасности – обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте.

Функции отдела охраны труда и техники безопасности:

– организовывать и координировать работу по охране труда в организации;

– контролировать соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников;

– предупреждать производственный травматизм, профессиональные заболевания и улучшать условия труда;

– консультировать работодателей и работников по вопросам охраны труда;

– проводить анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний;

– согласовывать разрабатываемую на предприятии проектную документацию в части соблюдения в ней требований по охране труда;

– анализировать и обобщать предложения по расходованию средств фонда охраны труда;

– составлять отчетность по охране труда.

Цель социологической лаборатории – формирование корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в каждом структурном подразделении.

Функции социологической лаборатории:

– изучать социальные и психологические проблемы организации труда, быта и отдыха работников, разрабатывать пути и методы их разрешения;

– повышать стабильность трудового коллектива, его активность и инициативность;

– повышать эффективность системы социального управления;

– пропагандировать социологические и психологические знания;

– разрабатывать системы комфортных взаимоотношений в организации, основы корпоративной культуры, мероприятия по удовлетворенности трудом.

Функции заместителя директора по управлению персоналом организации

Заместитель директора по управлению персоналом утверждает:

– штатные расписания служб и структурных подразделений;

– положения по оплате труда;

– графики работы подразделений организации;

– заявки на выпускников вузов, техникумов и других учебных заведений;

– заявки на обучение, составленные отделом обучения кадров с учетом предложений структурных подразделений организации; учебные программы по обучению кадров, графики проведения обучения;

– графики проверки знаний руководителей и специалистов, экзаменационные билеты для проверки знаний руководителей и специалистов;

– положение по оценке деятельности сотрудников;

– инструкции по технике безопасности, разработанные отделом охраны труда и техники безопасности;

– акты о расследовании несчастных случаев;

– сметы расходов отделов службы управления персоналом;

– должностные инструкции персонала кадровой службы;

– графики очередности отпусков работников кадровой службы.

Заместитель директора по управлению персоналом подписывает:

– приказы о назначения, перемещении и увольнении руководителей и специалистов, кроме директоров филиалов и заместителей директоров организации;

– приказы об увольнении за нарушение трудовой и производственной дисциплины по статьям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ;

– приказы о назначении пособий женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, в пределах утвержденных смет; документацию на выплату ежемесячного пособия неработающим матерям при воспитании детей в возрасте от рождения до 6 лет, а также семьям, имеющим детей в возрасте до 16 лет;

– приказы о материальном поощрении юбиляров в пределах утвержденных смет;

– приказы о предоставлении отпусков с сохранением (и без сохранения) заработной платы;

– документацию при оформлении пенсий, приказы о выделении единовременного вознаграждения при выходе на пенсию;

– приказы об обучении работников организации, подготовленные отделом обучения; приказы об организации практического обучения студентов вузов, учащихся техникумов и ПТУ, подготовленные отделом обучения; договоры с институтами повышения квалификации, учебными комбинатами, высшими и средними учебными заведениями и другими обучающими организациями в пределах утвержденных смет;

– приказы о присвоении квалификационных разрядов, подготовленные отделом обучения на основании протоколов квалификационных комиссий;

– договоры с научно-исследовательскими институтами и организациями на проведение научных исследований;

– приказы о сокращении штатов, согласованные с соответствующими службами и подразделениями;

– положение об оплате труда руководителей, специалистов и служащих службы управления персоналом; расчетные ведомости социального страхования, справки, относящиеся к заработной плате и социальному страхованию;

– исходящую служебную корреспонденцию и телеграммы; статистические отчеты и различные справки, исходящие из службы; заявки на приобретение наглядных пособий, методической, информационной литературы, технических средств по охране труда;

– договоры о санитарной обработке подразделений организации; комплексный план улучшения условий охраны труда и санаторно-оздоровительных мероприятий;

– другие приказы, подготовленные отделами службы управления персоналом, относящиеся к их компетенции.

Заместитель директора по управлению персоналом согласовывает:

– с директором – назначение директоров филиалов и заместителей директоров организации, организацию обучения и стажировки работников организации за границей, сроки и программы обучения руководителей высшего уровня;

– с заместителем директора по экономическим вопросам – сметы доходов и расходов, использование средств фонда потребления, заключение договоров и использование денежных средств;

– с заместителем директора по коммерческим вопросам – обеспечение службы управления персоналом оргтехникой;

– с директорами филиалов – мероприятия по коллективному договору, штатные расписания, планы перспективного развития численности сотрудников и уровня оплаты труда, структурные изменения.

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которых позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом, начиная с изучения рынка труда и найма на работу и заканчивая уходом на пенсию и увольнением. Он должен быть готов выполнять следующие функции:

– разрабатывать стратегию управления персоналом;

– разрабатывать кадровую политику и планировать кадровую работу;

– анализировать кадровый потенциал, прогнозировать и определять потребности в рабочих кадрах и специалистах, проводить маркетинг персонала;

– поддерживать деловые связи со службами занятости и организациями по рекрутингу персонала;

– комплектовать руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития;

– планировать, организовывать и контролировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей;

– оценивать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях рационального их использования;

– создавать условия для наиболее полного использования и планомерного роста работников, планировать карьеру и служебно-профессиональное продвижение персонала;

– участвовать в разработке организационной структуры, штатного расписания организации и предложений по подбору и расстановке специалистов;

– организовывать учет и движение персонала;

– изучать причины текучести персонала и разрабатывать меры по ее снижению;

– управлять занятостью персонала;

– оформлять прием, перевод и увольнение работников;

– заниматься мотивацией и стимулированием труда работников;

– участвовать в разработке и внедрении планов социального развития организации;

– работать по профориентации;

– формировать трудовой коллектив организации (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность).

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Подразделения – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяется местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

Кадровое обеспечение предполагает укомплектование служб управления персоналом работниками в необходимом количестве и качестве (по уровню образования, опыту работы, деловым и личностным качествам).

Делопроизводственное обеспечение означает организацию работы с документами, связанными с деятельностью по управлению персоналом. Порядок работы с документами регламентируется, как правило, государственными стандартами, отраслевыми, ведомственными нормативно-методическими материалами.

Правовое обеспечение заключается в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения целей организации. Основное его назначение связано с регулированием трудовых отношений между работодателем и наемными работниками.

Нормативно-методическое обеспечение связано с разработкой и использованием документов (нормы, правила, требования, характеристики и другие) необходимы для решения задач организации труда и управления персоналом. Они утверждаются в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Информационное обеспечение – совокупность реализованных решений по объему, размещению, формам организации информации, циркулирующей в системе  управления.

Техническое обеспечение составляет комплекс технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

Формирование 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 связи между подсистемами оргструктуры;

– определение прав и ответственности подсистем;

– расчет трудоемкости функций и численности подсистем;

– построение конфигурации оргструктуры.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. При формировании организационной структуры соблюдение  принципа единоначалия является обязательным:

а) да б) нет

2. Укажите верное определение организационной структуры предприятия:

а) формальная схема организации, по которой подразделяются, группируются и координируются рабочие задания;

б) процесс разработки или изменения полномочий структурных подразделений;

в) процесс выработки властных полномочий, связанных с децентрализацией;

3. Укажите из приведенного верное определение «департаментализация»:

а) неразрывная линия властных полномочий, связывающая верхние уровни организации с нижними и определяющую порядок их подотчетности;

б) порядок определения сколькими подчиненными может эффективно руководить тот или иной менеджер;

в) основа, на которой происходит группирование отдельных рабочих заданий для достижения целей организации;

4. К показателям эффективности организационной структуры управления в менеджменте относят:

а) наличие штабных структурных единиц;

б) наличие полуавтономных рабочих групп;

в) уровень оплаты труда аппарата управления;

г) развитость связей между уровнями и звеньями управления;

5. Норма, определяющая сколькими подчиненными может эффективно руководить тот или иной менеджер называется:

а) нормой управляемости;

б) нормой системности;

в) нормой делегирования;

г) нормой полярности;

6. Определите, какое из приведенных утверждений относится к матричным организационным структурам:

а) организация, характеризуемая четким разделением труда, иерархией, наличием подробных правил и инструкций и безличностью отношений;

б) организационная схема с низкой степенью департаментализации, высокой нормой управляемости, централизацией власти в руках одного человека и низким уровнем формализации;

в) организация, состоящая из отдельных групп или команд, которые выполняют работу в компании;

г) организационная структура, подразумевающая временное назначение специалистов из различных функциональных отделов для работы над одним или несколькими проектами, которыми руководят менеджеры проектов.

7. Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?

а) наличие совместно решаемых звеньями задач

б) подчиненность и ответственность по всем вопросам

в) подчиненность в рамках определенной функции

8. Для чего предназначена организационная структура управления?

а) для установления целей организации

б) для обеспечения единства действия всех элементов организации

в) для стимулирования действий работников организации

9. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?

а) наличие совместно решаемых звеньями задач

б) подчиненность и ответственность по всем вопросам

в) подчиненность в рамках определенной функции

10. Что является требованием к системам оперативного управления:

а) четкость, простота построения

б) сложность

в) размытость функций

г) обеспечение недостаточной информации

Литература: [6.1.1; 6.1.4; 6.2.2; 6.2.3 6.7.7]

**Тема 8. Корпоративная культура и кадровая политика организации**

* Понятие, структура и характеристика основных составляющих кадровой политики.
* Типы, взаимосвязь с корпоративной культурой и со стратегией развития организаций

Кадровая политика – стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

Кадровая политика – это система работы с персоналом, объединяющая различные формы и направления деятельности и имеющая целью создание сплоченного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможности предприятия адекватно реагировать на изменение внешней и внутренней среды.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование.

В широком смысле, кадровая политика – это система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

В узком смысле – это набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях людей в организации. Например, фраза «Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» – может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях следующие.

* связь со стратегией развития организации;
* ориентация на долгосрочное планирование;
* значимость роли персонала и индивидуальный подход;
* философия фирмы в отношении персонала;
* гибкость кадровой политики (стабильность + динамичность);
* экономичность;
* система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Набор основных элементов формирования кадровой политики представлен на рис. 18.

Главной целью кадровой политики является создание системы управления персоналом, ориентированной на достижение высших экономических результатов за счет максимально возможного применения экономических стимулов и социальных гарантий. Главная цель конкретизируется посредством других целей, которые могут быть разнообразными.

По видам цели подразделяются на экономические и социальные.

Экономические цели являются приоритетными и направлены на получение максимальной прибыли и сохранение конкурентоспособности организации.

Социальные цели ориентированы на улучшение материального положения, обеспечения работоспособности и здоровья, стабильной занятости работников на производстве и т. п. Социальные цели реализуются в социальной политике организаций.

По ориентации цели подразделяются на внешние и внутренние.

Внешние цели связаны с налаживанием отношений предприятия с внешней средой, например, департаментом занятости населения, частными кадровыми агентствами, органами государственной и муниципальной власти.

Внутренние цели направлены на улучшение отношений с собственным  персоналом.

По временной перспективе цели могут подразделяться на базисные ценности, стратегические цели и краткосрочные планы.

Базисные ценности представляют собой основные цели функционирования организации, её «кредо» (увеличение объема продаж, повышение качества продукции и

Стратегические цели являются долгосрочными планами реализации базисных ценностей, вырабатываемыми на основе анализа внешней среды и потенциала организации, например, цели в области обучения, переподготовки, повышения квалификации персонала, долгосрочные планы по совершенствованию систем оплаты.

Краткосрочные планы представляют собой конкретные программы реализации стратегических целей (годовые бизнес-планы, месячные и суточные задания).

По уровню верификации цели классифицируются на количественные  и качественные.

Количественные цели представляются в количественном выражении (снижение брака с 3,0 до 2,5 процентов, заключение договоров на сумму 300 млн руб., сокращение текучести кадров с 18 до 10 процентов и т. п.).

Качественные цели измеряются в терминах «насколько хорошо». Примерами таких целей может являться задача разработки и внедрения программы повышения квалификации руководителей отделов к определенному сроку, проведение перепланировки производственного участка, устранение непроизводительных затрат рабочего времени.

Кадровая политика организации охватывает все области кадровой деятельности и может быть представлена следующими исходными положениями.

Кадровая политика организаций формируется с учетом общегосударственного, регионального уровней. Государственная кадровая политика в узком понимании выступает как стратегия, политический курс работы с персоналом, обоснованный и закрепленный в официальных документах, таких как Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, трудовых нормативных актах.

Региональный уровень кадровой политики требует учета производственных, природных, социальных, национальных особенностей региона и в своей законодательной части во многом повторяет государственный уровень.

Внутрипроизводственный уровень означает преломление общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области применительно к условиям отдельных предприятий и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с кадрами.

В классификациях типов кадровой политики выделяют, как правило, два основания для их группировки.

Первое основание связано с непосредственным влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию, в соответствии с чем выделяют пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровую политику.

Второе основание классификации кадровой политики предполагает степень открытости по отношению к внешней среде. В зависимости от этого выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

При формировании и реализации кадровой политики используется ряд методов. Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью координации и активизации их деятельности в процессе производства.

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития организации как производственно-хозяйственной системы.

Стратегия – это комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к её конкурентам. Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) – специализированный набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом организационного и трудового потенциала, а также типа кадровой политики.

Стратегия организации может быть описана по двум параметрам: длительность планирования и тип стратегии.

Под длительностью планирования понимается уровень просматриваемых перспектив: стратегический, управленческий, практический.

Тип стратегии задает основные цели организации. Существует несколько вариантов классификации типов стратегии развития организации. Наиболее полной является следующая:

* стратегия предпринимательства;
* стратегия динамического роста;
* стратегия прибыли;
* стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
* стратегия резкого изменения курса (циклическая).

На практике различные компании редко останавливаются на каком-то одном варианте. Чаще общая стратегия представляет собой комбинацию различных вариантов стратегий, с учетом значимости и ожидаемого результата каждой.

Проектирование кадровой политики осуществляется в несколько этапов [3]:

1. Рефлексия. Осознание присутствующих в организации стереотипов в отношении наиважнейших параметров корпоративной культуры (миссия и цель организации в целом и по отдельным направлениям – стратегия развития, используемые технологии, преобладающие методы управления персоналом).

2. Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом её развития, базисными ценностями.

3. Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему кадровых мероприятий, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах с обязательным учетом как нынешнего состояния, так и возможных изменений.

Кадровые мероприятия – это действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретного этапа развития организации. Такими кадровыми мероприятиями могут являться: анализ рабочего места (должности) и выработка требований к претендентам на вакантную должность, процедура адаптации новых работников, деловой оценки работников и т. п.

4. Мониторинг. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию знаний, умений и навыков персонала.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Кадровая политика – это:

* + 1. система найма и отбора персонала на предприятии;
    2. система работы с персоналом, объединяющая различные формы и направления деятельности по управлению персоналом с целью формирования сплоченности и высокопроизводительного коллектива;
    3. система методов и функций управления персоналом;
    4. все определения верны;
    5. все определения неверны.

2. Основная цель кадровой политики заключается в:

1. минимизации издержек на рабочую силу;
2. проектировании рациональных приемов и методов труда;
3. ориентации на индивидуализацию работника;
4. создании сплоченного и высокопроизводительного коллектива.

3. Какие исходные положения, прежде всего, должны быть учтены при формировании кадровой политики (отметить неверный вариант)

1. политика занятости;
2. политика обучения;
3. политика благосостояния;
4. коммерческая политика;
5. политика трудовых отношений

4. Какой уровень реализации кадровой политики связан с решением краткосрочных задач:

1. стратегический;
2. оперативный.
3. управленческий;

5. Рефлексия – это:

1. этап проектирования кадровой политики;
2. тип кадровой политики;
3. стратегия предпринимательства;
4. этап формирования организационной структуры.

6. Что понимается под субъектом кадровой стратегии организации:

1. персонал как совокупность физических лиц;
2. система управления персоналом организации;
3. совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействия на персонал.

7. Какое направление кадровой политики занимается разработкой компенсационного пакета:

1. политика занятости;
2. политика трудовых отношений;
3. политика обучения.
4. политика оплаты труда;
5. политика благосостояния;

8. Расположите этапы разработки кадровой политики в хронологической последовательности:

1. программирование, рефлексия, мониторинг, нормирование;
2. нормирование, рефлексия, программирование, мониторинг;
3. рефлексия, нормирование, программирование, мониторинг;
4. мониторинг, программирование, рефлексия, нормирование.

9. Могут ли такие показатели как удовлетворенность трудом, наличие конфликтов, состояние социаль­но-психологического климата рассматривается как критерии эффективности кадровой политики?

а) да;

б) нет;

в) в исключительных случаях.

10. Отсутствие диагностики кадровой работы, прогноза кадровых изменений, экстремальное реагирование на возникающие кадровые ситуации без анализа причин и последствий характерно для следующего типа кадровой политики:

1. реактивной;
2. пассивной;
3. активной;
4. превентивной.

11. Кадровое обеспечение кадровой политики состоит в:

1. разработке необходимой нормативной документации, регламентирующей работу с персоналом;
2. привлечении, отборе работников служб управления персоналом в требуемом количестве и ква­лификации;
3. разработка организационной культуры.

Литература: [6.1.3; 6.1.7; 6.2.2; 6.4.1]

**Раздел 2. Формирование и развитие подсистем управления персоналом в организациях сервиса**

**Тема 9. Кадровое планирование в организации**

* Сущность, принципы, уровни кадрового планирования.
* Оперативный план, методы планирования потребности в персонале.
* Затраты на персонал

Кадровое планирование является инструментом реализации кадровой стратегии и политики организации. Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление работающим рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и предъявляемыми требованиями производства.

Процесс планирования персонала базируется на ряде принципов:

– участие максимального числа сотрудников организации над планом;

– непрерывность;

– гибкость;

– согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции;

– экономичность;

– создание необходимых условий для выполнения плана.

Кадровое планирование имеет много измерений: стратегическое, тактическое и оперативное.

Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу (на период от 3 до 10 лет). Стратегическое планирование служит основой для тактического планирования.

Под тактическим планированием можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 3 лет). Оно должно ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также информацию о выделяемых материальных средствах.

Оперативный план работы с персоналом – детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий дня, смена), объективному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам, план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании, плане замещения вакантных должностей.

Найм. Планирование адаптации.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений (по инициативе работника, по инициативе работодателя, в связи с выходом на пенсию).

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей.

Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момент принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется в целях сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств сотрудников организации.

Оперативный план разрабатывается в три этапа разработки оперативного плана:

1. Информационный этап. На этом этапе производятся сбор статистических данных, их обработка и анализ кадровой ситуации.

Для оценки наличных ресурсов необходимо с помощью статистических показателей специально разработанных анкет получить данные:

* + о постоянном составе сотрудников;
  + о структуре персонала;
  + о текучести кадров;
  + о потере времени из-за простоев, по болезни;
  + о продолжительности рабочего дня;
  + о зарплате рабочих и служащих;
  + об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями.

1. Этап разработки проектов кадрового плана. На этом этапе производятся исследование альтернативных проектов кадрового планирования и их влияния на достижение кадрово-экономических целей.
2. Этап принятия решения, то есть утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации деятельности кадровых служб. Разрабатывается конкретный план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

Разработка оперативного плана предполагает в первую очередь планирование потребности в персонале.

В основе планирования потребности в персонале лежит: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост производительности труда и структура работ.

Текущая или оперативная потребность в персонале включает в себя общую, базовую и дополнительную потребность.

Общая потребность – это вся численность персонала, необходимая предприятию для выполнения запланированного объема работы.

Общая потребность предприятия в кадрах (А) определяется как сумма:

, )

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

ДП – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах (r) определяется по формуле

,

где ОП – объем производства;

В – выработка на одного работающего.

В процессе планирования потребности производственных рабочих определяется их явочный и списочный состав.

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).

, )

где Апл и Аб – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

– частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов:

,

где Кв – коэффициент выбытия специалистов.

– 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.

Общая потребность в персонале определяется как качественная и количественная.

Качественная потребность предполагает определение численности персонала по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований.

Задача определения количественной потребности сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный период времени.

Основные методы расчета количественной потребности в персонале.

Экстраполяция – наиболее простой и часто употребляемый метод, состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее.

Метод экспертных оценок основывается на использовании мнений специалистов. Используются групповые обсуждения, письменный обзор, независимая экспертиза, метод Дельфи (согласованные оценки).

Балансовые методы основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностях в них в рамках планового периода.

Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой – их распределение.

Кадровое планирование сопровождается определением затрат на персонал.

Затраты на персонал организации – интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий труда, увольнением персонала.

Часть затрат на персонал относится на себестоимость продукции (работ, услуг), часть затрат осуществляется за счет прибыли организации.

Издержки, связанные с формированием, развитием и использованием персонала, весьма многообразны.

В качестве классификационных признаков принимаются:

– фазы процесса воспроизводства;

– уровень подхода;

– целевое назначение;

– источники финансирования;

– характер затрат;

– время возмещения.

Основные составляющие издержек:

– базовая заработная плата – включает должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;

– переменная заработная плата – выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;

– все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;

– доплаты и надбавки к заработной плате (доплаты за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, надбавки за сменность, непроизводственные премии);

– оплата неотработанного времени (ежегодные отпуска, праздничные дни, время болезни);

– взносы в фонд страховых пособий (страхование жизни, страхование по болезни и несчастным случаям);

– стоимость социальных льгот, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг, взносы в фонд пенсий по старости и т. д. К данной категории относятся издержки на все льготы, как установленные законодательством, так и предоставляемые организацией в дополнение к требованиям закона;

– взносы в фонды социального страхования, установленные законодательно, то есть в государственные системы социального обеспечения, страхования по безработице, действующего в федеральных органах, компенсации работникам, страхования по временной нетрудоспособности и т. д.;

– издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;

– затраты на найм, пополнение и обучение персонала;

– расходы, не связанные с денежными стимулами (например, расходы на мероприятия, касающиеся гуманизации труда);

– расходы на работу с персоналом (например, расходы на информационные системы, заводскую газету, на службу жалоб и предложений; расходы на содержание отдела кадров и т. д.);

– другие выплаты (выходные пособия, дополнительная помощь безработным и т. д.)

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Целенаправленная, научнообоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление работающим рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с потребностями производства представляют собой:
   1. кадровую стратегию;
   2. кадровое управление;
   3. кадровое планирование;
   4. кадровую политику.
2. Общая потребность в персонале – это количество персонала, которое необходимо привлечь в плановом периоде дополнительно к имеющейся численности работников базового периода:
   1. да;
   2. б) нет;
   3. в) ни (а), ни (б).
3. Краткосрочное планирование, ориентированное на достижение конкретных целей, реализацию мероприятий, является:
   1. тактическим;
   2. стратегическим;
   3. долгосрочным;
   4. оперативным.
4. Кадровое планирование дает ответы на следующие вопросы (отметьте неправильный ответ):
   1. сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
   2. каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал;
   3. каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия;
   4. какова эффективность функционирования кадровых служб.
5. Разработка основ будущей кадровой политики организации – это следующий уровень планирования:
   1. стратегический;
   2. тактический;
   3. оперативный;
   4. управленческий.
6. Сбор информации о составе и структуре персонала, его движении, использовании рабочего времени, заработной плате, компенсационном пакете, её обработка и анализ осуществляется на следующем этапе кадрового планирования:
   1. информационный этап принятия решения;
   2. этап разработки проектов;
   3. альтернативный этап;
   4. этап контроллинга.
7. Общая потребность в персонале – это:
   1. численность персонала, которая должна являться на работу ежедневно для выполнения запланированного объема работ;
   2. численность персонала, которую необходимо привлечь, дополнительно для выполнения запланированного объема работ;
   3. численность персонала, необходимая предприятию для выполнения запланированного объема работ;
   4. численность персонала, состоящая в списках предприятия.
8. Нормативный метод планирования численности основывается на:
   1. использовании мнений специалистов;
   2. использовании норм затрат трудовых ресурсов;
   3. установлении линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами;
   4. анализе взаимосвязи между численностью персонала и факторами производства.

9. Нормы управляемости могут быть использованы для определения требуемой численности:

1. рабочих основного производства;
2. рабочих, обслуживающих основное производство;
3. служащих;
4. руководителей;
5. технических исполнителей

10. Экстраполяция как один из методов определения потребностей организации в персонале состоит в:

1. использовании мнений специалистов;
2. перенесении сегодняшней ситуации в будущее;
3. использовании специального набора математических формул.

Литература: [6.1.1; 6.1.3; 6.2.2; 6.4.1; 6.7.5]

**Тема 10. Найм и отбор персонала.**

* Сущность найма и отбора персонала.
* Источники пополнения, процедура и методы отбора новых сотрудников

Найм персонала – деятельность организации, направленная на привлечение кандидатов, соответствующих требованиям должности для достижения целей организаций.

Цель найма – удовлетворение дополнительной потребности в работниках в количественном и качественном отношении.

В современном понимании прослеживаются следующие подходы к изучению проблемы: юридический, экономический и междисциплинарный.

Юридический подход понимает найм как достижение соглашения работодателя и претендента по поводу купли-продажи рабочей силы, выраженного  в  трудовом договоре.

Экономический подход рассматривает найм как взаимосвязанную и взаимообусловленную цепь этапов от поиска кандидатов на рынке рабочей силы до заключения договора.

Междисциплинарный подход специфичен тем, что смешивают предыдущие подходы, рассматривая найм как процедуру, имеющую логическую завершенность. Такой подход и является основанием для рассмотрения найма и отбора как парной категории, акцентирующий, во-первых, новую для российской действительности стадию «просеивания» кандидатов, во-вторых, ее место в целостной процедуре привлечения к труду и, в-третьих, результирующую роль в оценке кандидатов.

В соответствии с этим найм – это сложная процедура (процесс) привлечения персонала на вакантные рабочие места, предполагающая поиск требуемых организации работников, определение их пригодности – непригодности через систему отбора, заключение договора или принятие решения об отказе.

Политика найма зависит от принятой в организации системы ценностей и является способом сохранения власти и влияния, а также достижения поставленных целей определенной группой людей в системе управления, которые создают эту систему ценностей, устанавливают цели и формируют политику.

Удовлетворение потребности в персонале осуществляется за счет внутренних и внешних источников (рис. 28).

К числу внутренних источников относятся перераспределение заданий, перемещения работников, совмещение должностей и дополнительная (сверхурочная) работа.

Внешний набор предполагает лизинг персонала и найм новых работников.

В качестве источников найма новых работников используются следующие:

* учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
* центры обеспечения занятости;
* частные кадровые агентства по найму;
* объявления в газетах, специальных изданиях на радио и телевидении, рекламных щитах;
* родственные организации;
* различные профессиональные ассоциации и объединения;
* ярмарки рабочих мест;
* справочная информация об ищущих работу;
* случайные люди, самостоятельно ищущие работу и зашедшие с этой целью в организацию;
* использование прежних сотрудников, ранее покинувших организацию;
* Интернет.

Методами покрытия дополнительной потребности в персонале являются активные и пассивные.

Активный метод покрытия потребности в персонале предполагает:

* заключение договоров с учебными заведениями;
* представление заявок по вакансиям в центры занятости;
* использование услуг консультантов по персоналу частных кадровых агентств;
* поиск кандидатов через своих сотрудников;
* поиск кандидатов в других организациях.

Пассивный метод покрытия потребности в персонале сводится к информации о наличии вакантных мест через публикации в средствах массовой информации и специальных изданиях.

Лизинг персонала – это временное привлечение персонала из других организаций: специальных агентств, фирм, занимающихся привлечением, наймом и подготовкой персонала.

Отбор – это процесс выбора организацией одного из ряда кандидатов на вакантное место.

Основные источники пополнения персонала имеют определенные преимущества и недостатки. Соотношение преимуществ и недостатков внешних и внутренних источников учитывается в кадровой политике организации. Разумное использование кадрового потенциала за счет организации профессионально-должностных перемещений часто помогает организации обойтись без нового набора, что сокращает издержки на персонал.

Обращение предприятия к внешним источникам комплектования персонала предполагает анализ текущего рынка труда в регионе.

Оценка ситуации на рынке труда в отношении спроса и предложения рабочей силы предполагает сбор, обобщение и анализ информации по следующим позициям:

* основные профессиональные группы по социально-демографическим признакам (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы по профессии, место работы);
* уровень заработной платы по профессиям и категориям работающих. Информация по этой позиции может быть получена из официальной статистики, материалов прессы, специальных социологических исследований;
* учебные заведения, осуществляющие подготовку и выпуск квалифицированной рабочей силы (уровень учебного заведения, его специализация, объемы выпуска и качество подготовки);
* численность населения и его трудоспособной части, естественный прирост и убыль населения, уровень миграции и т. п.;
* национальные и культурные особенности региона – традиционная занятость, особенности и традиции образа жизни.

Цель отбора заключается в определении из числа возможных претендентов такого работника, который по критериям отбора (уровню квалификации, опыту, деловым и личностным качествам) в наибольшей степени соответствует требованиям вакантной должности, а также удовлетворении стремления будущего работника получить должность, работая в которой он мог бы реализовать свои способности, возможности, потребности.

Отбор персонала невозможен без анализа деятельности, цель которого – выявление требований, предъявляемых профессиональной деятельностью к качествам работника. Изучением этой области занимается один из разделов психологии труда, получивший название профессиография.

Профессиография – это общий метод анализа и описания трудовой деятельности и условий труда, технология изучения требований, предъявляемых профессией к личностным качествам, психологическим способностям, психофизиологическим возможностям человека.

Профессиограмма – это документ, описывающий профессионально важные качества и свойства работника. В них объективные особенности трудового процесса – технические, организационные – находят выражение в физиологических, психических и социально-психологических показателях. Примерный перечень этих показателей приведен в литературе.

Психограмма – психофизиологический портрет профессии, включающей комплекс психофизиологических и психологических качеств личности, требуемых для выполнения трудовых функций.

В практике отбора кандидатов используются следующие методы:

– анализ заявительных документов;

– собеседования (интервью);

– тестирование;

– медицинский отбор;

– испытательный срок.

Отбор с помощью заявительных документов. К их числу относятся следующие.

1. Письменное заявление.
2. Автобиография-резюме.
3. Свидетельства.
4. Анкеты.
5. Характеристики.
6. Рекомендательные письма.

В письменном заявлении более чем в других документах ощущается личность кандидата, поскольку в нем есть возможность сообщить о своих желаниях относительно работы, обосновать смену рабочего места, объяснить причину обращения в эту, а не в другую организацию.

Автобиография или описание жизни в хронологическом порядке является наиболее важным документом для достаточно быстрого анализа профессионального и личностного развития и становления кандидата.

Резюме-самохарактеристика (CV – cirri-culum vi … – жизнеописание) – одно из самых эффективных средств саморекламы, самомаркетинг работников на рынке труда. Рассылая свое резюме в соответствующие организации, кандидат резко повышает свои планы на успех.

Главная цель резюме – привлечь внимание к себе при первом заочном знакомстве, произвести приятное впечатление и побудить работодателя пригласить на личную встречу. Основные задачи резюме заключаются в следующем:

– предоставить информацию о биографии кандидата;

– продемонстрировать презентационный стиль;

– показать навыки письменного изложения информации.

Жестких требований к резюме не существует, вместе с тем сложились три основных подхода к написанию резюме.

1. Хронологический, при котором информация о предыдущих местах работы дается:

– в прямом порядке от первого места работы, занимаемой должности до последнего (европейский, британский стиль);

– в обратном порядке от последнего места работы до начала трудовой деятельности (американский стиль).

Достоинства этого подхода заключены в том, что он дает ясную картину того, где работал кандидат и чего он достиг.

Недостатком является то, что этот способ может наглядно отразить отсутствие опыта, понижения по службе и другие слабые места.

2. Функциональный подход предполагает изложение информации о предыдущем опыте и имеющихся навыках в определенных областях деятельности.

Достоинства: привлекает внимание к достижениям, способностям кандидата.

Недостаток связан с тем, что некоторые руководители относятся к такому способу подозрительно, считая, что кандидаты могут что-либо скрывать, например, понижения по службе.

3. Смешанный способ, предполагающий совмещение первого и второго подходов.

Наиболее универсальна следующая структура резюме:

Заголовок – фамилия, имя, отчество (слово «резюме» не пишется). Основные личные данные – адрес, телефон, дата и место рождения, семейное положение. Цель обращения – на какую работу, в какой должности и на каких условиях претендует.

Опыт работы – даты мест работы, занимаемых должностей, выполняемых функций и профессиональных достижений.

Образование – дата, учебное заведение, полученная специальность, присвоенная квалификация, а также награды, призы, звания.

Дополнительная информация – в эту часть включаются данные о дополнительных званиях и навыках, имеющих отношение к данной работе, важных фактах биографии и личных качествах – все, что повышает ценность кандидата:

– владение иностранными языками: если есть знания, то лучше резюме составить на двух языках (если предполагаемая работа требует этих знаний);

– владение навыками работы на компьютере (с указанием применяемых программных средств);

– наличие водительских прав и опыта вождения;

– сведения о военной службе и воинских званиях;

– участие в общественной деятельности;

– указания готовности к сверхурочной работе, длительным командировкам;

– увлечения, имеющие отношения к данной работе и достигнутые успехи;

– стандартные личные характеристики, например, аккуратен, трудолюбив, требователен к себе и другим и т. п.;

– сведения о рекомендациях.

Дата составления резюме. Свежая дата повышает достоверность заинтересованности в данной работе, старая дата может свидетельствовать о том, что претендент давно ищет работу.

При разработке резюме должны быть соблюдены основные требования:

– конкретность;

– краткость;

– активность (использовать энергичные глаголы, показывающие активность);

– избирательность;

– позитивность;

– честность.

Обязательным инструментом отбора персонала на рабочие места являются персональные анкеты, которые содержат небольшой перечень вопросов, выявляющих семейно-личностный и профессиональный статус претендента.

В качестве основы для разработки персональной анкеты можно использовать следующую структуру.

1. Автобиографические данные (Ф.И.О., пол, возраст).
2. Семейное положение (супруг(а), дети, их возраст, родители).
3. Жилищные условия (наличие, удаленность от места работы).
4. Профессиональное образование (основное и дополнительное, курсы, семинары, стажировки).
5. Профессиональные умения (опыт работы с компьютером, оргтехникой, знание иностранных языков, машинописи, стенографии, опыт вождения автомобиля).
6. Прошлая деятельность (организации, занимаемая должность, обязанности, количество подчиненных, причина увольнения).
7. Будущая занятость – предполагаемая должность, уровень заработной платы и форма оплаты, характер желаемой работы (постоянная, временная, по совместительству), условия труда.
8. Здоровье, ограничение трудоспособности.
9. Военная служба.
10. Личные качества (увлечения, интересы, хобби, сильные и слабые стороны).
11. Ожидания от работы.
12. Рекомендатели.

В практике отбора персонала используются разнообразные формы собеседования цель которых заключается в рассмотрении и оценке кандидата на предмет его соответствия требованиям должности.

В процедуре собеседования можно выделить несколько этапов.

1. Предварительная подготовка, заключающаяся в анализе деятельности, выделении критериев отбора для диагностики в процессе интервью, создание «идеального» портрета кандидата на должность, в подборе вопросов, выделяющих и оценивающих эти качества.
2. Собственно собеседование:

* создание атмосферы доверия;
* основная содержательная часть;
* завершение собеседования.

Эта часть собеседования определяется правилом трех «К»:

– контакт – установление и поддержание связи;

– контроль – ведение собеседования в соответствии с планом;

– качество – извлечение максимума полезной информации.

1. Оценка кандидатов и принятие решения.

Тест представляет собой стандартизированный метод, используемый для измерения различных характеристик отдельных людей, в частности, кандидатов на занятие вакантной должности.

Достоинствами данного метода отбора персонала являются:

– объективность оценки – итоги тестирования почти не зависят от субъективного подхода тестирующего;

– результата тестирования могут быть оценены не только качественно,  но и количественно;

– оперативность, быстрота оценки;

– пригодность результатов тестирования для компьютерной обработки и использования статистических методов оценки;

– простота и доступность тестирования;

– сравнительная дешевизна;

– практическая направленность;

– тесты позволяют получить информацию об определенных свойствах личности и ее поведении, а не о человеке вообще.

Трудности в использовании тестирования заключены в следующем:

– для получения полного представления о кандидате необходимо привлекать серию (батарею) тестов;

– необходимость привлечения к тестированию психологически и этически подготовленных специалистов;

– использование тестов может вызвать эмоциональное состояние, искажающее результаты тестирования.

К тестам и психодиагностическим источникам предъявляются следующие требования.

* надежность;
* дифференцированность;
* прогностическая ценность;
* валидность;
* объективность;
* научность.

Все многообразие используемых тестов может быть классифицировано следующим образом.

1. Квалификационные тесты (тесты профессиональных достижений), направленные на проверку уровня знаний и навыков.

2. Тесты-тренажеры для диагностики определенных профессиональных умений, в которых создается имитация реальных условий профессиональной деятельности.

3. Тесты способностей, включающие в свой состав достаточно большое разнообразие методик.

а) тесты на оценку психических познавательных процессов: памяти, внимания, мышления, их определенных характеристик;

б) общие и специальные тесты на интеллект (тест Г. Дж. Айзенка на измерение коэффициента интеллекта, шкала Векслера на умственные способности, калифорнийский тест умственной зрелости и другие);

в) тесты на сенсорные способности, относящиеся к органам чувств, ощущениям и восприятию (зрение, слух, обоняние, восприятие цвета);

г) тесты на моторные способности, используемые для измерения скорости, точности, координации движений (например, тест О’Коннора);

д) тесты на оценку специальных способностей, например, организаторских, коммуникативных.

4. Личностные тесты, которые предназначены для оценки определенных качеств и свойств человека, постоянных во времени и независимых от ситуации. К ним относятся достаточно большая группа тестов, направленных на оценку темперамента, эмоциональных проявлений тревоги, депрессии, фрустрации свойств характера, интересов и ценностных ориентаций, социальных умений. Эта группа тестов подразделяется на субъективные, объективные и проективные.

5. Социально-психологические тесты предназначены для исследования поведения человека в группе, уровня межличностных отношений, отношения к конфликтной ситуации. Среди них наиболее известными являются: методика диагностики межличностных отношений Т. Лири, методика «Q – сортировка», тест описания поведения К. Томаса, методика А. Ф. Фидлера для оценки психологической атмосферы в коллективе, методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича, социометрия и др.

Этапы тестирования сводятся к следующим:

1. Выбор тестовых методик, соответствующих целям исследования.

2. Инструктирование: разъяснение целей и задач тестирования, порядка выполнения заданий и поведения.

3. Контроль за выполнением задания.

4. Интерпретация результатов тестирования и подведения итогов.

Медицинский отбор как метод оценки используется в случае, когда работа предъявляет повышенные требования к состоянию здоровья кандидата.

Причин для этого может быть несколько:

– предотвращение найма переносчиков заразных болезней;

– работа требует особого развития физических качеств претендента;

– сокращение выплат компенсаций по состоянию здоровья.

С этой целью некоторые организации требуют, чтобы кандидаты проходили медицинское освидетельствование или заполняли медицинские опросники.

Одной из форм медицинского отбора, используемого в зарубежной практике, является генетический отбор, предусматривающий выявление у кандидатов особых черт, предрасполагающих (или наоборот) его к работе с различными химикатами. Если такая предрасположенность устанавливается, кандидат немедленно отсеивается в процессе отбора на вредные для здоровья рабочие места.

В процедуре отбора последним шагом является испытательный срок, цель установления которого заключается в практической проверке профессиональной пригодности нового работника. Порядок и сроки испытания регламентируются ТК РФ. Процедуру испытания следует четко определить, поставив перед работником конкретные задания. Полученные результаты оцениваются перед окончанием испытательного срока. Если работник не удовлетворяет предъявляемым требованиям, его увольняют по ст. 70 ТК РФ.

На практике наилучшие результаты отбора персонала дает использование не одного какого-либо метода, а их последовательное применение – анализ документов – тестирование – собеседование – медицинский отбор (при необходимости) – испытательный срок. Однако предприятия, исходя из собственных реальных возможностей, используют то или иное сочетание методов оценки претендентов.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Деятельность организации, направленная на привлечение кандидатов, соответствующих требованиям должности для достижения целей организации – это:
   1. адаптация работников;
   2. найм и отбор персонала;
   3. деловая оценка персонала;
   4. планирование персонала.
2. Информация о наличии вакантных мест в СМИ и специальных изданиях является следующим путем покры­тия потребности в персонале:

а) активным; б) пассивным; в) ни тем, ни другим (укажите каким)

1. Удовлетворение потребности предприятия в персонале может быть произведено за счет:

а) внешних источников;

б) внутренних источников;

в) за счет того и другого источника;

г) другими путями.

1. Что относится к внешним источникам привлечения персонала:
   1. лизинг персонала;
   2. перемещения;
   3. дополнительная работа;
   4. совмещение профессий и функций.
2. Внутренним источником привлечения персонала является:
   1. совмещение профессий;
   2. найм новых работников;
   3. лизинг персонала.
3. Собеседование по содержанию может быть:
   1. формализованное;
   2. отборочное;
   3. серийное;
   4. биографическое.
4. Как называется собеседование, проводимые по инициативе лица, ищущего работу?
   1. биографическое;
   2. отборочные;
   3. разведочные;
   4. групповые;
   5. отборочные.
5. Какая основная цель найма персонала:
   1. привлечение кандидатов, соответствующих требованиям должности, для достижения целей организации;
   2. удовлетворение дополнительной потребности в работниках в количественном и качественном отношении;
   3. определение работника, который в наибольшей степени соответствует требованиям вакантной должности.
6. Выделите один из основных подходов к написанию резюме:
   1. экономический подход;
   2. хронологический подход;
   3. социально-психологический подход.
7. Что является недостатком внешних источников привлечения персонала:
   1. удовлетворяется потребность только в качественном обеспечении сотрудниками;
   2. отсутствие новых идей;
   3. высокие затраты;
   4. небольшой выбор.

Литература: [6.1.1; 6.1.3; 6.3.3 6.4.1.; 6.7.5]

**Тема 11. Адаптация сотрудников в организации**

* Сущность, виды, факторы адаптации.
* Управление адаптацией

Трудовая адаптация означает процесс вживания работников в коллектив, «включения личности в новую предметно-вещественную и социальную среды». Вместе с тем адаптация рассматривается как двухсторонний процесс: не только новый работник приспосабливается к новым для него условиям, но и группа, руководитель приспосабливается к новичку, отводят ему определенную социальную роль, включают в систему взаимоотношений.

Целями адаптации являются:

* уменьшение стартовых социально-психологических и материальных издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место и роль в общей структуре организации, он работает менее эффективно;
* развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой;
* сокращение периода привыкания новых работников к профессии;
* сокращение текучести рабочей силы: так, если новички не адаптируются, они реагируют на это увольнением.

Адаптация представляет собой многомерный процесс, который можно рассматривать по разным позициям.

Психофизиологическая адаптация оценивается прежде всего уровнем работоспособности нового работника, степенью его утомления в течение рабочего дня.

Работоспособность характеризуется способностью человеческого организма выдерживать определенную нагрузку (энергетическую, нервно-психологичес-кую, эмоциональную).

Выделяют общую (потенциально возможную работоспособность при мобилизации всех резервов организма) и фактическую работоспособность. Фактическая работоспособность зависит от текущего состояния здоровья, пола, возраста, состояния тренированности организма, типа нервной деятельности, уровня эмоционального состояния, условий производственной среды.

В процессе выполнения работы человек проходит через различные фазы работоспособности:

* предрабочее (дорабочее, фаза мобилизации) состояние характеризуется заблаговременной подготовкой организма к предстоящей деятельности;
* фаза врабатываемости (стадия нарастающей работоспособности) характеризуется переходом от состояния оперативного покоя к рабочему состоянию, выражающемуся в более экономном, оптимальном режиме выполнения работы. На этом этапе наблюдается напряженность физиологических реакций, ошибки и сбои в работе;
* фаза устойчивой (оптимальной) работоспособности. В этот период устанавливается оптимальный режим работы организма и наблюдается наивысшие стабильные показатели труда;
* фаза развивающегося утомления характеризуется тем, что происходит своеобразная перестройка организма: необходимый уровень работы поддерживается за счет ослабления менее важных функций. Результаты деятельности при этом ухудшаются. Утомление подразделяется на физиологическое и психологическое.

Профессиональная адаптация – это процесс приспособления к профессии, овладения профессиональными знаниями и умениями, формирования профессионально значимыми качествами.

Социально-психологическая адаптация осуществляется одновременно в сфере формальных и неформальных отношений. Происходит непростое совмещение личных притязаний и ожиданий на уровне групповых норм и ценностей:

Организационная адаптация – усвоение роли и организационного статуса рабочего места в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой. При такой адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе.

На скорость и адекватность трудовой адаптации влияет ряд факторов, под которыми понимается условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса.

К личностным факторам, влияющим на адаптацию новичка относятся социально-демографические, психологические, социологические.

Социально-демографические представлены возрастом работника, образованием, стажем работы – общим, на данном предприятии и по данной профессии. Оказывает влияние на процесс адаптации и семейное положение работника. Семейные работники успешнее адаптируются профессионально, у холостых лучше всего этот процесс проходит в отношении приспособления к коллективу, его нормам и ценностям.

Психологические факторы представлены личностными характеристиками работника: его темпераментом, характером, способностями, восприятием самого себя, уровнем притязаний личности.

Особое значение на процесс адаптации имеет система представлений человека о самом себе, на основе которой он строит свое взаимодействие с другими людьми в процессе профессиональной деятельности и вне ее.

К числу социологических факторов, влияющих на успешность адаптации, специалисты относят следующие:

1. Профориентированность – способность и устойчивый интерес работника к определенному виду трудовой деятельности, умение выбрать отвечающую его способностям, склонностям, интересам профессии с учетом потребностей рынка труда в работниках соответствующих профессий.
2. Профессиональная пригодность, под которой понимается совокупность индивидуально-типологических свойств личности, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в избранной сфере деятельности.

Различают абсолютную и относительную профпригодность. Абсолютная профпригодность определяется по профессиям такого типа, где требуются специальные способности, относительная профпригодность к профессиям, овладение которыми доступно практически любому здоровому человеку.

Профессиональная профпригодность может оцениваться по таким критериям, как:

* медицинские показатели;
* уровень образования;
* способности, психофизиологические возможности, индивидуальные личностные характеристики, соответствующие требованиям, определяемым спецификой обучения и деятельностью по конкретной специальности.

3. Профмобильность – это способность и готовность работника к профессиональным перемещениям, к освоению, при необходимости, новой профессии. Она связана с наличием у работника хорошей базовой подготовки, мотивации  на  смену  трудовой деятельности.

4. Мотивированность является также важным фактором, влияющим на процесс адаптации, под которым понимается способность работника реагировать на стимулы – внешние побуждения к определенному виду трудового поведения.

Второй группой факторов, влияющих на течение и результаты адаптации, являются производственные, к которым относятся все элементы производственной среды.

Большое значение для успешной адаптации работников имеют внепроизводственные факторы.

Процесс адаптации можно разделить на несколько этапов.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка, которая необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации, в особенности, профессиональной. Результатом такой оценки может стать прогноз успешности адаптации новичка и определение форм его обучения.

Этап 2. Стадия ознакомления, включающая получение информации об организации, условиях и содержании труда, нормах поведения и т. п.

В зарубежной практике этот этап получил название ориентации и все адаптационные мероприятия принято называть ориентационными.

Ориентация включает в себя два компонента – информацию об организации в целом (общая ориентация) и информацию о подразделении и рабочем месте (специализированная ориентация).

Этап 3. Стадия привыкания.

Адаптация – постепенное приспособление, признание главных элементов новой системы ценностей, усвоение стереотипов поведения при сохранении некоторых старых установок.

Этап 4 представляет собой стадию ассимиляции работников – процесс полного их приспособления к производственной среде. Этим этапом практически завершаются процесс адаптации, и он характеризуется постоянным преодолением проблем и переходом к стабильной работе.

Этап 5 адаптации характеризуется как идентификация, представляющая собой отождествление личных целей работника с целями коллектива. Процесс идентификации проявляется в нескольких разновидностях:

– эмоциональной, для которой характерна общность чувств и переживаний;

– ценностно-мировоззренческой – общность ценностей, взглядов, точек зрения;

– поведенческой – общность действий, поступков.

Управление адаптацией – активное воздействие на факторы, предопределяющие её ход, сроки, неблагоприятные последствия.

Управление адаптацией предполагает:

– структурное закрепление функций управления адаптацией;

– разработку программ адаптации.

Для оценки успешности работы по адаптации можно использовать две группы показателей:

* объективные показатели – уровень и стабильность качественных показателей труда: выполнение норм, качество выполняемой работы, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины, текучесть новых сотрудников и т. п.;
* субъективные показатели – уровень удовлетворенности новых работников своей профессией, условиями, содержанием, оплатой труда, взаимоотношениями в коллективе и т. п.

Для получения более полной картины по адаптации можно оценивать разные аспекты адаптации: психофизиологическую, профессиональную, социально-психологическую, организационную.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Полное приспособление сотрудника к условиям работы происходит на стадии:
   1. ассимиляции;
   2. привыкании;
   3. ориентации.
2. Влияют ли социально-демографические характеристики работника на процесс его адаптации в организации
   1. да;
   2. б) нет;
   3. в) в редких случаях.
3. К производственным факторам адаптации новых работников относят:
   1. стаж работы, квалификация, возраст, семейное положение, установка на продолжение образования и т. п.;
   2. жилищные условия, бытовое обслуживание, условия отдыха и внеслужебного общения и т. п. ;
   3. условия труда, организация и обслуживание рабочего места, система вознаграждения, социально-психологический климат,   стиль руководства;
   4. ценности, мотивы, нормы поведения.
4. В структуре трудовой адаптации выделяют следующие виды (отметьте неправильный ответ):
   1. психофизиологическую;
   2. организационную;
   3. профессиональную;
   4. идентификацию;
   5. социально-психологическую.
5. Если на рабочем месте изменяются условия труда, обслуживание, технология работы, система возна­граждения и т.п., то какая из разновидностей адаптации возникает?
   1. первичная;
   2. вторичная;
   3. адаптация не требуется.
6. Усвоение роли и организационного статуса рабочего места в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой представляет собой следующую разновидность адаптации нового работника:
   1. социально-психологическую;
   2. организационную;
   3. профессиональную;
   4. психофизиологическую.
7. Процесс включения работника в систему взаимоотношений коллектива с его групповыми нормами, ценностями, взаимоотношениями представляет собой:
   1. профессиональную адаптацию;
   2. организационную адаптацию;
   3. социально-психологическую адаптацию;
   4. психофизиологическую.
8. Какие виды адаптации по воздействию на работников существуют:
   1. производственная и непроизводственная;
   2. прогрессивная и регрессивная;
   3. активная и пассивная.
9. Какие из ниже приведенных факторов адаптации являются личностными:
   1. формы оплаты труда;
   2. бытовые условия;
   3. внеслужебное общение;
   4. психологические;
   5. формы организации труда.
10. На какой вид адаптации оказывает влияние такой фактор как размер заработной платы:
    1. профессиональную;
    2. психофизиологическую;
    3. социально-психологическую.

Литература: [6.1.1; 6.1.6; 6.2.5; 6.3.4.; 6.7.6]

**Тема 12. Управление профессионально-должностным перемещением сотрудников в организации**

* Определение, формы перемещений и их характеристика.
* Резерв на замещение, высвобождение персонала.
* Текучесть, показатели, мотивы

*Управление профессионально-должностным продвижением* представляет собой использование совокупности форм, методов и средств организации для планомерного, заранее спроектированного перемещения работников от простого к более сложному квалифицированному труду в соответствии с ростом профессионализма, интересов работника и потребностей производства.

*Цель создания системы управления профессионально-должностным перемещением* работников заключена в максимально возможном сочетании интересов организации (обеспечение рабочих мест, должностей наиболее квалифицированным персоналом) и интересов работников (обеспечение возможности реализации их карьерных интересов).

*Задачами*, решаемыми посредством данной системы, могут быть:

* формирование стабильного кадрового состава;
* наиболее эффективное использование трудового потенциала сотрудников;
* непрерывное профессиональное развитие работников;
* материальная и моральная заинтересованность работников в профессиональном и должностном росте.

*Профессионально-должностное продвижение работников* может быть реализовано в *следующих формах*.

*Горизонтальное продвижение* осуществляется путем внутри- и междолжностного роста. Горизонтальное продвижение – это меры, способствующие качественному росту персонала, предполагающие подготовку, переподготовку, повышение квалификации с соответствующими действиями по присвоению более высокой категории, разряда, повышению оклада и т. п.

*Подготовка* – это процесс приобретения работником знаний, умений и навыков, требующихся для работы в должности, выполнения определенной работы.

*Переподготовка* – процесс приобретения знаний, умений и навыков работников в новой для них области, когда существенно меняется профиль деятельности.

*Повышение квалификации* – процесс углубления и обновления знаний и практических навыков сотрудников в области их профессиональной деятельности.

Горизонтальное продвижение рассматривается как мера, способствующая качественному росту персонала. Оно предполагает подготовку, переподготовку и повышения квалификации, совмещения функций.

*Совмещение функций* (расширение функций) предполагает поручение работнику выполнения широкого ряда взаимосвязанных задач одного уровня.

*Междолжностное продвижение* (*ротация*) означает смену деятельности в пределах одного уровня управления.

*Вертикальное* – наиболее очевидное продвижение предполагает смену должностей, рабочих мест в двух направлениях: вверх и вниз. *Должностной рост* имеет два ограничения: отсутствие потенциала к продвижению (уровень квалификации, опыт работы, деловые и личностные качества, возраст) и опасение перемещения с понижением в случае, если работник не справится с обязанностями.

Промежуточное положение между горизонтальными и вертикальными формами перемещения занимают *обогащение работы* и зачисление в *резерв кадров*  на выдвижение.

*Обогащение работы* – это форма, предполагающая включение в обязанности работника функций, которые выполняются на более высоких уровнях организации.

*Зачисление в резерв* как промежуточная форма перемещений обычно сопровождается повышением квалификации и приобретением большого опыта практической деятельности.

Перемещения *по срокам* могут быть *временными* и *постоянными*.

*По уровню планирования* перемещения могут быть *спонтанными*, происходящими в результате внезапно открывающейся вакансии и *планируемыми*, осуществляемыми в результате выполнения плана замещения работников.

Особую роль в управлении персоналом играют вопросы наиболее эффективного использования и развития профессионально-квалификационного и творческого потенциала рабочих на основе создания возможностей для их перемещений. По отношению к рабочим выделяют следующие их виды.

*Резерв на выдвижение* – группа работников, отобранных для выдвижения на вышестоящую должность по результатам оценки их знаний, профессиональных умений и навыков, деловых и личностных качеств, способностей к руководящей деятельности.

*Задачи* формирования резерва:

* + своевременное и качественное замещение вакантных должностей;
  + выявление сотрудников, обладающих потенциалом для продвижения;
  + своевременная подготовка сотрудников к занятию вакантной должности  (к продвижению);
  + создание преемственности и условий для устойчивости управления организацией и ее подразделениями;
  + удовлетворение потребностей работников в профессиональном и должностном росте.

Выполнение этих задач возможно при условии соблюдения ряда принципов: плановости, научности, объективности оценки деловых и личностных качеств, их соответствие требованиям должности, обязательность повышения квалификации, конкурсности.

Работа с резервом включает в себя два взаимосвязанных этапа (рис 39):

* формирование резерва;
* подготовка резерва.

При формировании резерва необходимо учитывать его *структуру*, то есть определить ключевые должности, на которые должен быть сформирован резерв. Эти действия можно определить как *первый шаг*.

*Вторым шагом* в формировании резерва является вопрос определения *количественного состава* резерва. Рекомендуется вводить в состав резерва на каждую должность не менее 2-х человек.

*Третьим шагом* в формировании резерва является разработка *перечня* *критериев* по каждой ключевой должности или так называемых «портретов идеальных сотрудников». Под ним понимается характеристика эффективного руководителя, специалиста, включающая требования к образованию, опыту работы, деловым и личностным качествам, возрасту, состоянию здоровья. Перечень критериев определяется самой организацией.

*Четвертый шаг* – это отбор кандидатов в резерв. Его целью является определение степени соответствия кандидата тем критериям, которые определены «портретом идеального сотрудника» по данной должности.

Для отбора кандидатов могут быть использованы следующие источники информации:

* результаты изучения личного дела кандидата;
* итоги деятельности руководимых ими участников или подразделений;
* итоги аттестации;
* отзывы непосредственных руководителей, подчиненных, коллег;
* результаты собеседований с кандидатом в резерв;
* результаты психологического тестирования, проводимого специалистами;
* результаты экспертных оценок деловых и личностных качеств, определенных «портретом идеального сотрудника».

На основе изучения всей информации составляется список кандидатов в резерв на выдвижение.

*Вторым этапом* работы с резервом является его обучение.

Для каждого работника, зачисленного в резерв, составляются индивидуальные планы подготовки.

Основными формами подготовки кадрового резерва являются:

* обучение на факультетах повышения квалификации, курсах, школах резерва, действующих на предприятии;
* стажировки на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей руководителей подразделений на период их отсутствия;
* командировки на другие предприятия с целью ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
* участие в тематических семинарах и дискуссиях;
* предоставление права принимать решение по отдельным вопросам на уровне того руководителя, на должность которого готовится резервист;
* обеспечение возможности участия работника, находящегося в резерве, в разработке плана работы соответствующего структурного подразделения;
* самоподготовка.

*Высвобождение персонала* – это деятельность организации, включающая комплекс мер по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников.

Высвобождение персонала может осуществляться в двух формах: *относительном* (*условном*) и *абсолютном*.

*Относительное* (*условное*) *высвобождение* возникает в результате осуществления мероприятий по более рациональному использованию персонала.

При относительном высвобождении уменьшается потребность в работниках.

*Абсолютное высвобождение* работников ведет к реальному сокращению численности персонала в тех или иных структурных подразделениях.

Система мероприятий по высвобождению персонала будет укладываться в следующие три группы.

1. Организационные мероприятия:

1. оценка необходимости и реальных масштабов предстоящего высвобождения;
2. информирование о предстоящем высвобождении трудовой коллектив, выборный профсоюзный орган, территориальный центр занятости населения не позднее чем за три месяца до начала соответствующего мероприятия;

в) определение списка работников с указанием профессии, уровня образования, квалификации, пола, возраста, условий труда, уровня оплаты и т.п.

2. Экономические мероприятия связаны с выплатой выходных пособий высвобождаемым работникам, размер которых в соответствии со ст. 178 ТК РФ равен среднемесячному заработку. Также за ними сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения.

3. Социально-психологические мероприятия, направленные на снижение негативных социально-психологических последствий сокращения работников.

*Процедура массового высвобождения* работников определяется рядом последовательных шагов.

*Текучесть кадров* – выбытие работников по причинам личного характера (собственному желанию) и увольнение работников за нарушение трудовой дисциплины (по инициативе администрации).

Различают *текучесть фактическую* и *потенциальную* (*возможную*). *Фактическая текучесть* измеряется количеством (или долей) реально уволившихся работников. *Потенциальная текучесть* определяется количеством (долей) работников, имеющих желание, намерение покинуть данную организацию в ближайшую перспективу (в течение последнего года). Размер потенциальной текучести определяется по данным опросов работников. Коэффициент потенциальной текучести определяется как отношение числа работников, ответивших, что у них возникло в течение последнего года желание сменить место работы, к общему числу опрошенных.

При анализе текучести используется также *показатель постоянства* коллектива, определяемый как отношение числа работников, состоящих в списках организации в течение полного отчетного года к среднесписочной численности работающих или их численности на начало года.

Для характеристики устойчивости коллективов применяют *показатели закрепляемости кадров*.

*Коэффициент стабильности* кадров определяется с учетом стажа работников определенных категорий как отношение численности работающих со стажем работы на данном предприятии, например, 5 и более лет к среднесписочной численности.

*Показатель закрепляемости кадров* характеризует степень закрепления на данном предприятии вновь принятых работников за определенный период времени и определяется отношением численности работников, с определенным стажем, покидающих организацию к среднесписочной численности.

Текучесть определяется факторами, причинами и мотивами.

*Факторы текучести* – это общие причины, вызывающие текучесть (общехозяйственные, региональные, отраслевые, внутриорганизационные.

*Условия* – это обстоятельства, способствующие или препятствующие текучести.

*Мотивы* – непосредственные причины увольнения работников.

В структуре мотивов выделяют *главные*, *ведущие*, определяющие принятие решения об уходе и *второстепенные*, лишь подкрепляющие это решение. Структура главных и второстепенных мотивов различается по разным организациям, изменяется во времени и опосредуется характеристиками работников: их полом, возрастом, уровнем образования и квалификации, стажем работы, семейным положением, профессией и т. п.

Для изучения текучести персонала используется статистический и социологический методы. Статистический метод предполагает анализ данных первичного учета и статистической отчетности. Социологический метод позволяет изучить мотивы фактической и потенциальной текучести на основе опросов работников (анкетирование и интервью).

Целесообразно определять показатели «*добровольной*» (по собственному желанию) и «*принудительной*» (по инициативе администрации) текучести. При изучении этого вида текучести важно проанализировать ее уровень, динамику как в целом по предприятию, так и по отдельным структурным подразделениям и группам работников (возрасту, профессиональным группам, уровню квалификации, стажу работы и т.п.). Результатом подобного анализа может быть составление типичного «портрета» работника, увольняемого по инициативе администрации.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Целью создания системы управления профессионально-должностными перемещениями работников является:
   1. максимально возможное сочетание интересов организации и интересов работников;
   2. сокращение периода привыкания новых работников к профессии;
   3. развитие позитивного отношения к работе;
   4. удовлетворение дополнительной потребности в работниках.
2. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующую требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:
   1. резерв руководителей на выдвижение;
   2. аттестационная комиссия;
   3. административно-управленческий персонал;
   4. кадровая служба.
3. Какие из этих работ относятся к формированию кадрового резерва
   1. составление планов дополнительной подготовки;
   2. реализация планов индивидуального развития;
   3. разработка планов индивидуального развития;
   4. определение критериев отбора в резерв.
4. К задачам по формированию кадрового резерва не относятся:
   1. выявление сотрудников, обладающих потенциалом для продвижения;
   2. своевременная подготовка сотрудников к занятию вакантной должности;
   3. своевременное и качественное замещение вакантных должностей;
   4. удовлетворение дополнительной потребности организации  в персонале;
   5. сохранение преемственности и устойчивости управления организацией и ее подразделениями.
5. Процесс приобретения знаний, умений и навыков работников в новой для них области, когда существенно меняется профиль деятельности – это:
   1. подготовка персонала;
   2. повышение квалификации;
   3. переподготовка;
   4. индивидуальное развитие.
6. Включение в обязанности работника функций, которые выполняются на более высоких постах – это:
   1. ротация;
   2. должностной рост;
   3. обогащение работы;
   4. совмещение функций.
7. Ротация – это:

а) совмещение горизонтального и вертикального форм перемещений;

б) междолжностное продвижение в переделах одного уровня управления;

в) процесс приобретения знаний, умений и навыков работников;

г) оценка работника с целью зачисления в резерв.

1. Верно ли высказывание, что работа с резервом преемников-дублеров не носит целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10 – 20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности?

а) да;

б) нет ;

в) иногда.

1. Верно ли высказывание, что во время оценки прогресса развития молодых сотрудников с лидерским потенциалом акцент делается на то, как сотрудник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не конкретные результаты работы.?

а) да;

б) нет ;

в) в особых случаях.

1. Обогащение работы, предполагающее включение в обязанности работника функций, выполняемых на более высоких уровнях управления, может рассматриваться как разновидность профессионально-должностных перемещений работника:
   1. в некоторых случаях;
   2. б) да;
   3. в) нет.

Литература: [6.1.1; 6.1.3; 6.3.3; 6.3.2; 6.7.4]

**Тема 13. Управление деловой карьерой персонала**

* Понятие, классификация видов деловой карьеры.
* Характеристика этапов деловой карьеры, факторы, управление деловой карьерой

*Карьера* – продвижение человека в организации или последовательность рода занятий в течение жизни.

*Карьера* – индивидуальная последовательность поведений, связанных с опытом и активностью в сфере работы на протяжении жизни.

*Внешняя характеристика карьеры* – последовательность занимаемых сотрудником профессиональных позиций.

*Внутренняя характеристика карьеры* – субъективно осознанный человеком образ своей рабочей жизни и собственной роли в ней.

*Оценка карьеры* производится работником через критерии успеха:

– рост способностей, знаний, навыков;

– достижение власти и влияния;

– движение вверх в организационной структуре.

В процессе своей жизни человек проходит через различные, но взаимосвязанные стадии развития:

* профессиональное обучение;
* поступление на работу;
* профессиональный и должностной рост (продвижение);
* развитие профессиональных способностей;
* уход на пенсию.

Профессиональные становление и развитие характеризуется определенными *стадиями (ступенями) внутриорганизационной карьеры*, под которыми понимаются стадии использования работника, связанные с его переходом между рабочими местами в стратифицированной системе трудовой деятельности в организациях.

Карьера включает в себя, несколько стадий (этапов). На каждой из них удовлетворяются важнейшие потребности человека.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры (временный период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды овладения деятельностью).

В соответствии с *фазами развития профессионала* различают уровни.

1. *Оптант* (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь нет, как и в отношении других фаз, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры.

2. *Адепт* (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний и кратковременный процесс (например, инструктаж).

3. *Адаптант* (фаза адаптации) – привыкание молодого специалиста к работе. Как бы ни был налажен процесс подготовки молодого специалиста-профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «под ключ» производственной работе.

4. *Интернал* – фаза интернала. Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признается деловым окружением.

5. *Мастер* – (продолжающая фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые могут быть не всем коллегам по плечу.

6. *Авторитет* (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с предыдущим). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации.

7. *Наставник* (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в профессии имеет единомышленников, учеников.

Различают несколько видов карьер.

*По отношению к профессии карьера* подразделяется на:

– *профессиональную* (специализированную) карьеру, характеризующуюся тем, что в процессе своей профессиональной деятельности человек проходит различные стадии развития, но в рамках своей профессии и области деятельности, в которой  он специализируется;

– *неспециализированную карьеру* – это такая разновидность, при которой работник последовательно занимает определенные позиции, специализируясь в различных областях деятельности. Эти разновидности карьеры могут осуществляться как в одной, так и в нескольких организациях.

*По отношению к организации* различают следующие виды:

– *карьеру внутриорганизационную* – это такая разновидность, при которой работник в процессе своей профессиональной деятельности последовательно проходит все стадии развития в рамках одной организации. Эта карьера может быть как специализированной, так и неспециализированной;

– *карьеру межорганизационную*, которая характеризуется тем, что сотрудник в течение своей трудовой жизни последовательно проходит все стадии развития, только в разных организациях. Такая карьера также может быть как специализированной, так и неспециализированной.

*По направлению перемещений* выделяют:

– *вертикальную карьеру* – вид карьеры, предполагающий продвижение на более высокие ступени в организационной структуре управления. Это наиболее очевидная разновидность карьеры;

– *горизонтальную карьеру* – вид карьеры, означающий перемещение в рамках одного организационного уровня управления (перемещение в другую функциональную область деятельности, расширение или усложнение задач по прежней должности с адекватным изменением вознаграждения, руководство временным творческим коллективом);

– *ступенчатую* *карьеру* – вид карьеры, совмещающий в себе элементы вертикальной и горизонтальной карьер.

В свою очередь ступенчатая карьера [51] подразделяется на спиральную, мимолетную и затухающую:

– *спиральная карьера* характеризуется тем, что работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии;

– *мимолетная карьера* представляет собой перемещения с одного вида деятельности на другой, осуществляемые стихийно, без видимой целенаправленности;

– *затухающая карьера* – разновидность, при которой сотрудник, достигший вершины своей карьеры, осуществляет движение к более низкому, социально-профессиональному статусу в организации.

По *скорости переходов* между рабочими местами карьера подразделяется на следующие виды:

– *стабильная карьера* – разновидность, при которой деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга достаточно долго;

– *стремительная карьера* характеризуется частой сменой (более 1 раза в 3 года) рабочих мест, должностей, видов деятельности;

– *нормальная карьера* предполагает количество переходов не более 1 раза в 3 года.

– *карьеру центростремительную*, представляющую собой движение к ядру, руководству организации (приглашение на недоступные для других встречи, совещания как формального, так и неформального характера, доступ к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства). Этот вид карьеры наименее очевиден и доступен ограниченному кругу работников, как правило, занимающих рядовые должности в организации.

Развитие карьеры, её направленность, скорость переходов определяются действием системы факторов, к числу которых относят следующие:

1. *Экономические* факторы. Карьера работника осуществляется в той мере, в какой это необходимо для развития физического капитала: структура производства и структура занятости должны соответствовать потребностям рынка в товарах и услугах.

2. *Социально-психологические* факторы – границы социально-профессиональных возможностей накопления и использования человеческого капитала. Карьера предполагает отбор работников по их потенциальной и фактической производительности труда, определяемой способностями, ценностно-мотивационной сферой, отношением  к работе.

3. *Социально-экономические* факторы: формирование карьеры определяется уровнем образования, квалификацией работника, его материальной обеспеченностью. Исследования отечественных ученых показывают, что наибольшей профессиональной мобильностью отличаются выходцы из малообеспеченных семей, наибольшая профессиональная устойчивость характерна для высококвалифицированных профессиональных групп работников.

4. *Социально-демографические* факторы, включающие такие характеристики работника, как его социальное происхождение, возраст, пол.

5. *Культурные* факторы, к числу которых относят культуру, субкультуру, социальное положение.

*Управление карьерой* заключается в определении сотрудников, обладающих потенциалом продвижения, путей и способов реализации такого продвижения для достижения целей организации и удовлетворения потребностей сотрудников.

*Главными задачами управления карьерой* сотрудников являются:

* обеспечение согласования целей организации и отдельного сотрудника;
* обеспечение индивидуальной направленности планирования карьеры сотрудников с учетом их потребностей, потенциала, разработка карьерограмм сотрудников;
* формирование наглядных и воспринимаемых критериев должностного роста, лежащих в основе решений о перемещениях сотрудников;
* обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала сотрудников;
* обеспечение открытости процесса управления карьерой;
* устранение «карьерных тупиков», в которых отсутствует возможность перемещений сотрудников;
* обеспечение своевременной количественной и качественной потребности  в персонале.

Планирование и управление карьерой сотрудников в организации имеет ряд преимуществ как с позиции организации, так и с позиции сотрудника.

Управление карьерой сотрудников в организации должно осуществляться с учетом ряда *принципов*.

1. *Индивидуальность*, что предполагает оценку потенциала сотрудников  к продвижению.

При классификации сотрудников с точки зрения их карьерной перспективности можно использовать два критерия: потенциал продвижения и уровень текущей профессиональной компетенции. В зависимости от этого можно выделить 4 группы сотрудников:

* «учащиеся» (новички) – потенциал продвижения высокий, но компетенция низкая;
* «звезда» – и то, и другое высокое;
* твердые середнячки – хорошо работают, но шансы невелики;
* сухостой – работают мало, шансы на продвижение невелики.

2. *Объективность*, что означает использование результатов деловой оценки и компетентности сотрудников, позволяющих исключить субъективное мнение руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

3. *Перспективность* – это планирование карьеры сотрудников с учетом стратегий развития производства, изменения структуры управления и т. д.

4. *Заинтересованность*, выражающаяся в максимально возможном совмещении целей развития организации и личных целей работника в профессиональном и должностном росте.

5. *Экономичность*, означающая, что затраты на планирование карьеры сотрудника и его профессиональную подготовку окупаются за счет повышения эффективности работы в новой должности.

6. *Прозрачность* кадровой политики в этом направлении.

Управление развитием карьеры сотрудников предполагает использование определенных моделей. Наиболее распространенной является *модель партнерства по развитию карьеры.*

Партнерство означает сотрудничество трех сторон.

1. Работник несет ответственность за развитие собственной карьеры (владелец процесса).

2. Руководитель является спонсором или наставником, распорядителем ресурсов.

3. Служба УП – организатор процесса планирования карьеры и владелец информации о возможных вакансиях.

Управление развитием карьеры сотрудников предполагает выделение основных групп сотрудников, нуждающихся в поддержке. *Первую группу* составляют *молодые работники*, находящиеся на стадии первоначального практического освоения профессии и работы в должности. Эффективными способами помощи на этом этапе являются:

– поддержка со стороны непосредственного руководителя, прикрепление наставника;

– реальная оценка уровня исполнения профессиональной деятельности;

– предоставление информации о возможностях профессионального и должностного роста и реально происходящих перемещениях в организации;

– изучение и оценка имеющегося у сотрудника потенциала для продвижения;

– разработка карьерограмм для сотрудников, обладающих потенциалом  для продвижения.

*Карьерограмма* – это графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных стадиях карьеры в условиях конкретной организации.

Она состоит из двух частей.

1. Перечень должностей, встроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые сотрудник должен занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах.
2. Характеристика видов обучения, повышения квалификации, самостоятельной подготовки с указанием сроков, которые необходимо пройти сотруднику для занятия каждой должности.

Разработка карьерограммы позволяет сотруднику видеть, какую должность он может занять при соответствующем уровне профессиональной подготовки и опыте работы.

*Вторую группу* составляют *работники*, находящиеся в стадии *середины карьеры* (кризис середины жизни). На этом этапе по ряду причин продвижение идет медленно.

Практикой для этой группы работников выработаны следующие наиболее целесообразные формы работы.

* *психологическое консультирование*;
* *перемещения*, осуществляемые в следующих формах:
  1. «карусель» – временный перевод в новое подразделение, где приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от основных. При этом необходимо соблюдать некоторые условия:
* добровольность перехода;
* сохранение заработной платы, льгот;
* отсутствие неблагоприятных последствий при неудаче;
* возможность возврата на прежнее место работы;
* предоставление в случае успеха возможности на повышение или на новый временный переход;
* *перемещения на более низкий уровень (понижение)*. Такая форма целесообразна при соблюдении некоторых условий:
  1. такое перемещение основа для будущего продвижения на более высокую должность;
  2. при отказе работника от подобного варианта возможно только его увольнение;
  3. понижение увеличивает возможности работника к самовыражению и самостоятельности во внерабочей деятельности (политической, религиозной и т.п.);
* *обогащение работы* – форма, при которой работник освобождается от значительной части текущих дел и сосредотачивается на стратегических проблемах и подготовке рекомендаций по их решению.

*Третьей группой* работников, нуждающейся в помощи, являются работники, находящиеся в *стадии завершения карьеры*. Действенными мерами помощи этим работникам являются:

* психологическое консультирование;
* выбор альтернативных видов деятельности, замещающих трудовую;
* привлечение к работе в организации ключевых руководителей, вышедших на пенсию, в качестве научных консультантов;
* поддерживание связи с работниками, их участие во внутриорганизационных мероприятиях;
* предоставление возможности продолжения работы в организации на прежней или другой должности.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест), которые сотрудник потенциально может пройти, представляет собой:
   1. систему повышения квалификации работников;
   2. карьеру;
   3. планирование персонала;
   4. адаптацию.
2. К какому виду относится карьера, при которой работник последовательно занимает определенные позиции, специализируясь в различных областях деятельности:
   1. неспециализированная;
   2. профессиональная;
   3. ступенчатая;
   4. межорганизационная.
3. На какой фазе развития профессионала осуществляется выбор профессии:
   1. фаза адепта;
   2. фаза адаптации;
   3. фаза оптации;
   4. фаза оптимизации.
4. На какой стадии карьеры, по Г. Десслеру, происходит выяснение и укрепление профессиональных целей, планирование карьеры:
   1. стадия формирования, подстадия стабилизации;
   2. стадия сохранения;
   3. стадия исследования;
   4. стадия формирования, подстадия испытания.
5. Карьера, при которой работник в процессе своей профессиональной деятельности последовательно проходит определенные стадии развития в рамках одной организации:
   1. межорганизационная;
   2. горизонтальная;
   3. ступенчатая;
   4. внутриорганизационная;
   5. центростремительная.
6. Что является внутренней характеристикой карьеры?
   1. продвижение человека в организации;
   2. индивидуальная последовательность поведений человека;
   3. субъективно осознанный человеком образ своей рабочей жизни и собственной роли в ней.
7. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры
   1. горизонтального типа;
   2. вертикального типа;
   3. центростремительного типа.
8. Карьерограмма – это:
   1. вид обучения, повышения квалификации, самостоятельная подготовка с указанием сроков, которые необходимо пройти сотруднику для занятия каждой должности;
   2. графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных стадиях карьеры в условиях конкретной организации;
   3. можно определить как «а» и «б».
9. Какой вид карьеры предполагает продвижение сотрудника на более высокую ступень в организационной структуре управления:
   1. центростремительная;
   2. вертикальная;
   3. горизонтальная.
10. Дайте определение вертикальной карьеры:
    1. вид карьеры, при которой работник последовательно занимает определенные позиции, специализируясь в различных областях деятельности;
    2. вид карьеры, предполагающий продвижение на более высокую ступень в организационной структуре управления;
    3. вид карьеры, означающий перемещение в рамках одного организационного уровня управления.

Литература: [6.1.2; 6.1.3; 6.3.3; 6.4.1; 6.7.2; 6.7.3; 6.7.7]

**Тема 14. Аттестация и деловая оценка персонала. Диагностика трудовых коллективов, конфликты в организации.**

* Определение, функции, процедура, виды оценки персонала.
* Комплексная оценка, аттестация персонала, порядок её проведения.
* Классификация конфликтов и способы их разрешения.
* Стрессы в организации.

*Деловая оценка персонала* – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, деловых и личностных качеств, результатов труда) требованиям должности (рабочего места).

Деловая оценка выполняет ряд функций, к числу которых относят:

– административную;

– мотивационную;

– контрольную;

– информационную.

*Требования к системе оценки:*

– объективность;

– оперативность;

– универсальность;

– диффиренцированность;

– результативность;

– демократизм;

– простота, четкость и доступность процедуры оценки;

– гласность.

На результатах деловой оценки базируется решение следующих кадровых вопросов.

1. Подбор кадров:

– оценка личных качеств претендентов;

– оценка квалификации претендентов.

2. Определение степени соответствия занимаемой должности:

– анализ рациональной расстановки работников;

– оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей.

3. Улучшение использования кадров:

– определение степени загрузки работника, его использование по квалификации;

– совершенствование организации управленческого труда.

4. Выявление вклада работника в результаты работы:

– организация поощрения работника (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организация премирования;

– установление меры взыскания.

5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации:

– повышение квалификации;

– формирование резерва на выдвижение;

– продвижение по службе;

– определение направлений повышения квалификации;

– оценка эффективности обучения на курсах, семинарах, ИПК, ФПК.

6. Улучшение структуры аппарата управления:

– обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделениях – разработка и уточнение должностных инструкций;

– обоснование структуры кадров по должностям.

7. Совершенствование управления:

– совершенствование стиля и методов управления;

– повышение ответственности работников;

– укрепление взаимосвязи руководителей и специалистов.

Организация *процедуры* деловой оценки включает в себя выполнение следующих обязательных мероприятий.

1. Разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, то такая методика может быть приобретена) и ее адаптация к конкретным условиям организации.

2. Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, специалистов служб управления персоналом или специализированных оценочных центров. Результаты оценки могут быть сведены на нет, если лица, производящие оценку, плохо подготовлены или информированы.

3. Составление графика проведения деловой оценки.

4. Установление процедуры подведения итогов оценки и использование  ее результатов.

5. Проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и т. п.).

Наиболее важным вопросом процедуры деловой оценки является разработка методики деловой оценки.

*Методика деловой оценки* включает в себя *выбор критериев* *оценки,* *методов их измерения, субъектов оценки*, а также *способов использования результатов* в практической деятельности.

Главным вопросом разработки методики оценки является *выбор критериев* или *показателей оценки*.

Под *критериями* оценки понимается набор характеристик оцениваемого работника или выполняемой им работы, а под *показателями* – степень выраженности  этих критериев.

При всем многообразии критериев оценки их условно можно разделить на несколько групп.

1. *Результаты – затраты.* Этот критерий, основанный на соотношении результатов трудовой деятельности и затрат, применим в случаях, когда возможно определение и результатов, и затрат.

2. *Результаты труда*. Здесь оцениваются показатели деятельности конкретного сотрудника. Основное условие использования этих показателей заключается в том, что они должны учитывать специфику труда на рабочем месте, быть легко измеримы и охватываться информационной базой (например, выполнение производственных заданий, соблюдение сроков, качество работ и т. п.).

3. *Показатели профессионального поведения*. Они условно Подразделяются:

– на *факторы* (или условия достижения результатов труда) – это способности или желание к выполнению общих функций управления или степень осознания работником своей функциональной роли;

– *показатели профессионального поведения* – они охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество в работе, самостоятельность, готовность к принятию дополнительной ответственности.

4. *Деловые и личностные качества.*

Главной задачей выбора методов измерения критериев оценки является обеспечение возможно большей объективности при измерении конкретных значений критерией.

На практике используются следующие *методы измерения*:

– шкалирование;

– ранжирование;

– метод альтернативных характеристик;

– метод экспертной оценки;

– метод измерения без предварительно устанавливаемых критериев оценки.

*Шкалирование* как метод измерения критериев оценки предполагает использование шкалы измерения – это система измерений, устанавливающая соответствие между различными значениями измеряемого показателя. Шкалы оценки дают возможность оценить степень развития у работника тех или иных качеств.

При выборе шкал можно руководствоваться следующими вариантами:

1. *Качественное* описание изменения значений оцениваемого критерия.

Возможно использование различных видов шкал:

а) *описательная шкала* – при описании делений для каждой из них применяются словесные определения.

б) *номинальная шкала*, деления которой описываются понятиями:

– очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо;

– постоянно, часто, иногда, редко, никогда;

– высоко, средне, слабо.

2. *Количественная (нумерационная) шкала* предполагает балльное определение, причем баллы означают степень выраженности оцениваемого критерия. Такая шкала содержит оценки, выраженные цифрами.

3. *Комбинированная шкала* предполагает качественное описание количественной оценки. Числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению

*Метод ранжирования* позволяет производить сравнение работников друг с другом по целому ряду критериев.

Существует несколько разновидностей ранжирования.

1. *Прямое ранжирование* предполагает расположение сотрудников по каждому из оцениваемых критериев в определенном порядке – от самого лучшего до самого худшего. Лучший или наиболее эффективный работник получает высокий ранг, худший и наименее эффективный – низший.

2. *Чередующееся ранжирование* предполагает оценку работников в следующем порядке. Фамилии работников, которые должны быть проранжированы по какому-либо критерию (например, качество работы), перечисляются с левой стороны листа. Руководитель должен выбрать самого лучшего по данному критерию работника и записать ее первой по порядку с правой стороны листа, вычеркнуть с левой. Затем выбирается наименее ценный работник и его фамилия записывается последней с правой стороны листа. Этот процесс повторяется затем по всему списку. В результате получается полный список работников с правой стороны листа, где они проранжированы от самого лучшего да самого худшего.

3. *Попарное сравнение* основано на сопоставлении двух работников по какому-либо критерию оценки. Для этого строится матрица попарных сравнений. Например, необходимо проранжировать 10 работников по критерию «отношение к работе». Их фамилии располагаются в левой стороне листа.

Оценивающий сравнивает первого работника со вторым по данному критерию. Если оценивающий считает, что у первого работника этот критерий лучше, чем у второго, то он ставит знак «+» против имени первого работника. Потом первый работник сравнивается попарно со всеми последующими работниками аналогичным образом. Работник, набравший наиболее количество плюсов, рассматривается как наиболее эффективный по данному критерию, а тот, у кого их меньше всего – наименее эффективный.

Методы ранжирования имеют целый ряд достоинств:

– просты и понятны в использовании;

– дают информацию для принятия комплекса решений по вознаграждению и продвижению сотрудников;

– позволяют выделить лучших и худших сотрудников.

К числу недостатков относят то, что:

– метод не может быть применен для выбора форм развития персонала, профессионального обучения;

– сравнение сотрудников между собой является достаточно жесткой формой оценки, применение которой может привести к разногласиям между сотрудниками, появлению конфликтов, особенно, если это связано с выплатой вознаграждения.

Поэтому использование метода ранжирования относительно ограничено.

*Метод субъективного оцениванивания* (экспертный опрос) представляет собой метод измерения оцениваемых критериев группой компетентных работников (экспертов). Экспертами могут быть руководители, коллеги, подчиненные.

В практике деловой оценки сотрудников используется метод, получивший название «3600 аттестации», который предполагает всестороннюю оценку сотрудника с разных позиций: руководителем (оценка «сверху»), подчиненными (оценка «снизу»), коллегами, самооценку.

Проведение экспертного опроса предполагает разработку анкеты, в которую вносятся профессионально важные качества и свойства работника, являющиеся критериями оценки.

*Метод альтернативных характеристик* отличается от предыдущих тем, что не использует систематизированные способы измерения. Человеку, занимающемуся оценкой конкретного сотрудника, предполагается перечень высказываний об образе этого сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу, так, как это показано ниже.

*Метод без предварительного установления критериев оценки* или метод управления посредством установки целей (англ. – MBO – Management of Objectives). Такой метод устанавливает ход процесса оценивания, но без предварительного определения признаков оценки.

В рамках этого метода выполняется следующая последовательность шагов:

1. Совместное с руководством определение ключевых целей сотрудника на определенный период времени.

Цели должны быть:

– конкретными;

– достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывают цели, вероятность достижения которых составляет 50 %);

– значимыми, то есть относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с целями организации в целом;

– ориентированными во времени, срочными, то есть для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

2. Взаимная оценка результатов как самим сотрудником (самооценка), так и его руководителем. Различия в оценках обсуждаются в рамках оценочных бесед.

3. Разрабатываются планы дальнейшего развития сотрудника и определяются новые цели.

*Достоинствами* данного метода являются: простота, четкость, экономичность. Участие сотрудника в определении ключевых целей организации значительно повышает объективность оценки, обеспечивая понимание критериев оценки, усиливает мотивацию. *Недостатками* являются ограниченность использования результатов, невозможность использования для принятия решения о назначении на новую должность, профессиональной подготовки, повышении заработной платы.

Следующим шагом в разработке методики оценки является выбор субъектов оценки.

*Субъектами оценки* могут являться:

– администрация – непосредственные руководители, работники служб управления персоналом;

– коллектив, его представители, хорошо знающие оцениваемого работника по совместной деятельности: коллеги, подчиненные, руководители других подразделений и служб;

– комиссия для проведения аттестации, включающая в себя как и представителей администрации, так и представителей коллектива;

– сам оцениваемый работник, который осуществляет оценку собственных результатов.

*В зависимости от роли*, которую выполняет оценка в решении вопросов управления персоналом, существуют две группы методов:

– *элементные*, предназначенные для решения какой-либо одной конкретной задачи в области управления персоналом, например, оценка с целью формирования резерва кадров на выдвижение;

– *комплексные* – методы, с помощью которых возможно решение целой группы проблем одновременно, например, дифференциация заработной платы в зависимости от результатов труда, продвижение сотрудников, формирование резерва, повышение квалификации и т. п.

*В зависимости от целевого назначения* все методы оценки могут быть подразделены на три группы:

– *прогностические*, целевым назначением которых является получение прогноза успешности деятельности работника и принятие на этой основе решения о его дальнейшем использовании. К их числу относят тестирование, экспертная оценка и т.п.

– *практические* – цель использования которых связана с оценкой потенциала работников, уровня квалификации и профессионализма в условиях практической деятельности. Таковыми являются заместительство, институты стажерства и дублеров.

– *имитационные*, позволяющие произвести оценку деловых качеств, потенциальных возможностей в условиях, имитирующих производственную обстановку: деловые игры, разбор, конкретных ситуаций, метод кейс-стади и т.п.

Деловая оценка работника чаще всего проходит в форме аттестации.

*Аттестация персонала* – это кадровые мероприятия, направленные на оценку соответствия уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям должности (рабочего места) за определенный промежуток времени и принятие на этой основе решения о его дальнейшем использовании.

Организационно проведении аттестации оформляется соответствующим приказом по предприятию. Объектом аттестации являются работники определенных категорий, состоящие в трудовых отношениях с данным предприятием. Ее проведение регламентируется рядом официальных документов и соответствующим методическим обеспечением.

Различают следующие *виды аттестации*: итоговую (основную, развернутую), промежуточную, специальную.

При *итоговой (основной, развернутой)* аттестации производится полная и всесторонняя оценка деятельности работника за 3 – 5 лет.

*Промежуточная аттестация* ориентирована на оценку итогов текущей работы, как правило, за год.

*Специальная аттестация* имеет нерегулярный характер и связана с возникновением особых обстоятельств (неожиданная вакансия, введение новых условий оплаты труда).

*Проведение аттестации* включает в себя несколько этапов.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности:
   1. разработка должностной инструкции;
   2. деловая оценка;
   3. аттестация;
   4. контроль;
   5. анализ и описание рабочего места (должности).
2. Начальным этапом процедуры деловой оценки является:
   1. формирование оценочной комиссии;
   2. разработка графика проведения оценки;
   3. разработка методики деловой оценки;
   4. документационное обеспечение процесса оценки.
3. Кто принимает решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности?
   1. расчетная группа;
   2. аттестационная комиссия;
   3. руководитель предприятия;
   4. экспертная группа.
4. Нормативной основой отбора признаков оценки деловых качеств сотрудника является:
   1. квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих;
   2. должностная инструкция;
   3. положение о структурном подразделении;
   4. индивидуальный план работы сотрудника;
   5. устав предприятия.
5. Метод деловой оценки путем ранжирования сотрудников представляет собой:
   1. изучение их деловых и личностных качеств;
   2. расположение сотрудников в определенном порядке от лучшего до худшего;
   3. измерение критериев оценки группой специально отобранных работников;
   4. изучение показателей профессионального поведения.
6. Оценка работника, открытое голосование, формирование рекомендаций происходит на:
   1. самой аттестации;
   2. подготовительном этапе аттестации;
   3. заключительном этапе.
7. Нормативной основой отбора признаков оценки деловых качеств сотрудника является:
   1. квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих;
   2. должностная инструкция;
   3. положение о структурном подразделении;
   4. индивидуальный план работы сотрудника;
   5. устав предприятия.
8. Метод деловой оценки путем ранжирования сотрудников представляет собой:
   1. изучение их деловых и личностных качеств;
   2. расположение сотрудников в определенном порядке от лучшего до худшего;
   3. измерение критериев оценки группой специально отобранных работников;
   4. изучение показателей профессионального поведения.
9. Набор характеристик, на основе которых производится оценка работника – это:
   1. критерии оценки;
   2. методы измерения;
   3. показатели сложности и качества труда;
   4. субъект оценки.
10. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:
    1. процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
    2. процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
    3. процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
    4. процесс оценки выполнения своих должностных обязанностей самим сотрудником.

Литература: [6.1.2; 6.1.3; 6.3.1; 6.4.1; 6.7.2; 6.7.3]

**Тема 15. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.**

Под *образованием* понимается процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни, труду.

Образование делится на *общее* и *профессиональное* и должно осуществляться непрерывно.

*Непрерывность* образования означает процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые для людей любого возраста и поколения и сопровождающий человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения.

*Профессиональное образование как процесс* – это одна из составляющих системы непрерывного образования, а *как результат* – подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом об окончании учебного заведения. Профессиональное образование получают через систему учебных заведений: профессионально-технические училища, техникумы, высшие учебные заведения, факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары.

*Обучение персонала* является основным путем получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществленный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами обучения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.д.

Различают *три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров*.

*Профессиональная подготовка* рассматривается как процесс преодоления разрыва между имеющимися знаниями и навыками сотрудника и теми знаниями и навыками, которые ему необходимы для предлагаемой работы в настоящее время.

Профессиональная подготовка осуществляется в организации по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения.

*При индивидуальном обучении* ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или рабочий высокой квалификации. Необходимый теоретический курс ученик изучает самостоятельно, получая консультации.

*Групповая (бригадная) форма обучения* предусматривает объединение обучающихся в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.

*Курсовая форма подготовки* применяется для обучения работников сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного комбината, а затем на рабочих местах в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника – инструктора производственного обучения.

*Теоретическое обучение* при курсовой и групповой подготовке осуществляется в учебных группах, в учебных комбинатах (пунктах) и на специальных курсах.

*Повышение квалификации* – это процесс заполнения разрыва между имеющимися знаниями и навыками и теми, которые требуются для выполнения работы в будущем.

*Повышение квалификации* направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.

*Формы повышения квалификации*:

1. *Внутренняя* (в рамках организации) и *внешняя* (в учебных заведениях, специальных центрах). Внутренняя может осуществляться на рабочем месте и вне его. Она лучше учитывает потребности организации, стимулирует персонал, требует небольших расходов, легче контролируется.
2. *Организованная* и *неорганизованная* (самообразование). В последнем случае может создаваться так называемая группа саморазвития, где люди объединяются для совместного анализа проблем, рассмотрения возможных способов самосовершенствования, личного развития.
3. *Профессиональная* или *проблемно ориентированная* (по потребности), направленная на отработку необходимого организации поведения.
4. Основанная на *стандартных* или *специальных* (общих и конкретных) *программах*.
5. Предназначенная для *целевых групп* (руководителей и специалистов) или для *всего персонала*.

*Планирование повышения квалификации* основывается на данных анализа потребности в обучении, *этапами* которого являются:

1. Определение основных требований к исполнителям (на данный момент и на будущее), их обсуждение как с ними самими, так и с коллегами, и построение профиля необходимой квалификации.
2. Анализ существующих навыков, знаний, установок.
3. Построение профиля имеющейся квалификации.
4. Сравнение профилей, определение расхождений и потребностей в обучении и приоритетов их удовлетворения.

*Показателями*, характеризующими работу *по повышению квалификации* на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию в общей численности, структура обучающихся по формам повышения квалификации по срокам обучения, а также доля повысивших разряд (категорию, класс) в общей численности работников, повысивших квалификацию, рост производительности труда, снижение брака и т. д.

*Переподготовка* представляет собой процесс ликвидации разрыва между имеющимися знаниями и навыками работника и теми знаниями и навыками, которыми он должен обладать для выполнения новой работы.

*Переподготовка* означает освоение работниками новой профессии и осуществляется непосредственно на предприятии или силами территориальной службы занятости.

*Управление процессом переподготовки* кадров предполагает:

– определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на неё;

– выбор форм переподготовки;

– проведение социологических исследований среди высвобождаемых работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессии.

*Численность работников*, нуждающихся в переподготовке, зависит от:

– численности высвобождаемых работников;

– контингента высвобождаемых работников;

– возможностей их трудоустройства на предприятии;

– доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Существует большое количество методов обучения персонала. Все они могут быть разделены на две группы – обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

*Обучение на рабочем месте* характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Технология обучения, при этом методе включают в себя следующее:

1. Обучающему необходимо решить, что и как показать, чтобы обучаемый научился работать эффективно, безопасно, экономно, интеллигентно.
2. Необходимо содержать рабочее место в полном порядке, демонстрируя тем самым образец и эталон служебного поведения.
3. Необходимо наличие полного комплекта всех инструментов, оборудования и материалов.

*Методами обучения на рабочем месте*) являются: инструктаж, ротация, ученичество, наставничество, подготовка в проектных группах.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности:
   1. разработка должностной инструкции;
   2. деловая оценка;
   3. аттестация;
   4. контроль;
   5. анализ и описание рабочего места (должности).
2. Начальным этапом процедуры деловой оценки является:
   1. формирование оценочной комиссии;
   2. разработка графика проведения оценки;
   3. разработка методики деловой оценки;
   4. документационное обеспечение процесса оценки.
3. Регулярная основная развернутая аттестация проводится:
   1. раз в год;
   2. раз в два года;
   3. по мере необходимости;
   4. раз в три – пять лет.
4. Основными функциями деловой оценки являются (вычеркните лишнее):
   1. контрольная;
   2. административная;
   3. информационная;
   4. демократическая.
5. Выделите основные методы измерения критериев деловой оценки (отметьте неправильный ответ):
   1. ранжирование;
   2. шкалирование;
   3. затраты – результаты;
   4. экспертная оценка;
6. Регулярная промежуточная аттестация проводится:
   1. один раз в три – пять лет;
   2. один раз в год;
   3. по мере необходимости;
   4. один раз в два года.
7. Оценка работника, открытое голосование, формирование рекомендаций происходит на:
   1. самой аттестации;
   2. подготовительном этапе аттестации;
   3. заключительном этапе.
8. Кто принимает решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности?
   1. расчетная группа;
   2. аттестационная комиссия;
   3. руководитель предприятия;
   4. экспертная группа.
9. Нормативной основой отбора признаков оценки деловых качеств сотрудника является:
   1. квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих;
   2. должностная инструкция;
   3. положение о структурном подразделении;
   4. индивидуальный план работы сотрудника;
   5. устав предприятия.
10. Метод деловой оценки путем ранжирования сотрудников представляет собой:
    1. изучение их деловых и личностных качеств;
    2. расположение сотрудников в определенном порядке от лучшего до худшего;
    3. измерение критериев оценки группой специально отобранных работников;
    4. изучение показателей профессионального поведения.

Литература: [6.1.3; 6.1.7; 6.2.2; 6.4.1]

**Тема 16. Мотивирование персонала. Основные цели и базовые принципы построения системы стимулирования сотрудников.**

**Содержание темы:**

* Основные понятия и теории мотивации;
* Содержательные теории мотивации;
* Процессуальные теории мотивации;
* Система мотивации организации.

Один из самых существенных вопросов, связанных с проблемой достижения эффективности управленческой деятельности в системе менеджмента – это обеспечение высокой мотивация у персонала. *Мотивация* (стимулирование) здесь – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Начиная с появления в управленческих науках школ человеческих отношений и поведенческих наук интерес к проблемам мотивации в сфере менеджмента не ослабевает. На сегодняшний день психологическая наука располагает большим количеством разнообразных подходов и концепций в исследовании мотивов и мотивации как факторов, определяющих специфику поведения и деятельности человека. Соответственно, многие из них находят отражение и в управленческих науках.

Поэтому можно выделить ряд ключевых концепций мотивации, которые, как правило, принято разделять на две группы: содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации.

1.*Содержательные* (основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации):

- иерархия потребностей А.Маслоу;

- теория потребностей Д.Мак-Клелланда;

- двухфакторная теория Ф.Герцберга.

2. *Процессуальные* (отражают механизмы мотивации):

- теория ожиданий В.Врума;

- теория справедливости;

- модель Портера-Лоулера.

*Потребность* – физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо.

Теперь рассмотрим в общих чертах указанные группы теорий.

А.Маслоуустановил: человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности какого-то уровня будут доминировать. Кроме того, человек будет испытывать потребности более высокого уровня только после того, как в основном удовлетворит свои потребности более низких уровней.

Д.Мак-Клелланд установил связь между результативностью работы людей и потребностями успеха, власти, причастности. Развитие этих потребностей и их удовлетворение он считал главным фактором высокой продуктивности людей, экономического роста фирм и даже общества в целом.

Ф.Герцберг показал, что на деятельность людей оказывает влияние две группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потребности, мотивирующие людей | | |
| По А.Маслоу | По Д.Мак-Клелланду | По Ф.Герцбергу |
| Самовыражения | Успеха | Мотивирующие факторы (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством) |
| Признания, уважения | Власти |
| В общении, принадлежности | Гигиенические факторы (связанные с условиями работы) |
| Безопасности (подчиненности) | Причастности |
| Физиологические (материальные) |

Теория ожиданий – предложена В.Врумом в 1964 году. Он считал, что стимул к эффективному и качественному труду зависит от сочетания трех факторов – ожиданий человека.

Стимул (мотив) – побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь.

Вознаграждение – компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей.

Чем больше вера человека, что все эти ожидания оправдаются, тем более сильным будет стимул к деятельности.

Теория справедливости утверждает: люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Чтобы избежать несправедливости, менеджеры должны:

* устанавливать размеры оплаты на основе объективной оценки уровня ответственности, квалификации, сложности, трудоемкости и результативности труда.
* разъяснять сотрудникам принципы оплаты, чтобы каждый видел, за счет чего он может увеличить уровень своих доходов.

Теория Портера-Лоулера представляет собой комплексную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели Л.Портера и Э.Лоулера достигнутые результаты зависят не только от удовлетворенности ожиданий и справедливости вознаграждений, но и от способностей и характера работника, а также осознания им своей роли в трудовом процессе.

Система мотивации организации включает в себя материальное стимулирование, разнообразные способы и приемы нематериального стимулирования.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Доходы  работника  предприятия | Заработная плата | Тарифная часть |
| Надбавки, премии, дополнительные выплаты |
| Социальные выплаты | Оплата транспортных расходов |
| Субсидии на питание |
| Страхование |
| Медицинское обслуживание |
| Помощь в обучении |
| Другие |

Нематериальные способы и приемы стимулирования играют важную роль в мотивации персонала. Они связаны с удовлетворением потребностей в общении, принадлежности, признании, уважении, самовыражении ( создание хорошего окружения, возможность сотрудников общаться в т. ч. неформально, привлечение сотрудников к управлению, делегирование полномочий, возможность обучения и повышения квалификации, продвижение по службе и др.).

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?

а) классические, прогрессивные;

б) социальные, экономические;

в) содержательные, процессуальные;

г) теоретические, эмпирические;

2. В соответствии с теорией «X» Дугласа МакГрегора человек:

а) стремиться 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;

3. Наиболее действенными в рыночных условиях являются:

а) экономические методы управления персоналом;

б) социальные методы управления персоналом;

в) психологические методы управления персоналом;

г) организационно-административные методы управления персоналом.

4. 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;

5. Общественное поощрение деятельности работника трудовым коллективом является мерой:

а) организационной мотивации;

б) социальной мотивации;

в) экономической мотивации;

г) нематериальной мотивации.

6. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:

а) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;

б) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;

в) укрепляет чувство справедливости у работников;

г) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации

7. Содержательные теории мотивации основываются на:

а) представлении о справедливости вознаграждения;

б) анализе процесса выполнения работы;

в) концепции потребностей работника;

г) оценке соотношения усилий и получаемого результата

8. Выполнение работы по прямому принуждению это:

а) экономическая мотивация;

б) административная мотивация;

в) внутренняя мотивация;

г) внешняя мотивация.

9. Под термином "мотивация" понимают:

а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;

б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;

в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;

г) реакция человека на любые психологические воздействия;

10. Под обогащением труда обычно понимают:

а) увеличение размера вознаграждения;

б) увеличение количества выполняемых функций;

в) возможности карьерного роста;

г) автоматизация труда

Литература: [6.1.2; 6.1.4; 6.3.3; 6.4.1; 6.7.2; 6.7.3; 6.7.7]

**Тема 17. Оценка результатов деятельности подразделения управления персоналом**

* Понятие, подходы к оценке результатов деятельности подразделения управления персоналом.
* Методы диагностики системы результатов деятельности подразделения управления персоналом, показатели оценки деятельности подразделений.

*Эффективность* рассчитывается как отношение экономии или прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле

 (доли),

где *Е* – экономическая эффективность, доли;

*Э* – экономия или прибыль, руб.;

*З* – затраты на создание экономии, руб.

*Результативность* – это достижение конкретного результата в установленные сроки, измеряемая в натуральных единицах (шт., руб., кг). *Производительность* – это отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников с единицей измерения (руб./чел).

В оценке эффективности системы управления персоналом используются  три подхода.

*Первый подход* предполагает оценку всего персонала предприятия как сово­купного общественного работника, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами производства за определенный период.

В качестве показателей конечного результата используются конечные ре­зультаты деятельности организации за конкретный период: объем товарной продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффектив­ности, срок окупаемости капвложений, дивиденды на одну акцию и т.д. Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала опре­деляется конечными результатами всей фирмы. Но данный подход не учитыва­ет как, какими способами и средствами достигнут данный результат.

*Второй подход* к оценке эффективности работы с персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. Такими показателями являются продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери ра­бочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень про­изводственного травматизма и т.д. При этом подходе не учитывается рыночная компонента деятельности организации. В ус­ловиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

*Сторонники третьего подхода* предлагают концепцию эффективности рабо­ты персонала в зависимости от форм и методов работы с персоналом (орга­низации работы персонала, мотивации, социально-психологического климата в коллективе). В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использова­ние фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-пси­хологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от двух пре­дыдущих еще большей дифференциацией в отношении живого труда (учет инди­видуальных особенностей исполнителей и их совместимости в группах).

В первой концепции объектом управления являются фактически совокуп­ные ресурсы предприятия — материальные, финансовые и трудовые, во вто­рой — преимущественно трудовые, в третьей трудовые, дифференцируемые до уровня индивидуальных.

*Эффективной* надо признать систему управления персоналом организации, являющейся кон­курентоспособной с позиций выпускаемой продукции (услуг), самой органи­зации и работы в ней.

Выявить и проанализировать эффективность управления персоналом можно и *по направлениям этого процесса*: через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров и т. д.

*В качестве направлений анализа* можно выделить: учет и анализ экономичес­ких показателей; оценку трудового потенциала, диагностику социально-психо­логического состояния системы управления персоналом.

Трудовой потенциал организации, его характеристики и мера использова­ния возможностей каждого индивида предопределяют все результаты. Поэто­му методологический анализ эффективности системы управления персона­лом должен строиться по принципу от общего к частному: диагностика эффективности (неэффективности) системы — определение направлений для анализа (функциональных сфер) — анализ причин неудовлетворительной дина­мики результирующих показателей в данной сфере — анализ частных показа­телей, влияющих на критериальные показатели на уровне структурных под­разделении (групп персонала) и рабочих мест.

Для диагностики эффективности системы управления персоналом исполь­зуется система *кадрового аудита, кадровый консалтинг и мониторинг управ­ления персоналом*.

*Экономический эффект* от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации может быть рассчитан по формуле

*Эуп = ∑ Ptdi  - ∑ Ktdi ,*

где *tn* – начало года расчетного периода;

*tk* – конец года расчетного периода;

*Kt* – стоимостная оценка единовременных затрат в t- м году;

*Pt* – экономия текущих затрат осуществляемых мероприятий в t- м году;

*di* – коэффициент приведения разновременных затрат и результатов к расчетному году.

*Оценка деятельности подразделений управления персоналом* – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности и для соотношения их результатов с итогами деятельности предприятия, с итогами других предприятий.

Оценка не только позволяет службам управления персоналом яснее увидеть стоящие перед ними задачи и узнать, насколько хорошо они выполняют свои функции, но также оказывает влияние на будущую деятельность, на отношение к делу и желание добиться наилучших результатов.

Оценка деятельности подразделений управления персоналом опирается на критерии эффективности, выраженные в *объективных показателях* развития производства, которые могут быть сгруппированы следующим образом.

К первой группе относятся *показатели собственно экономической эффективности*:

а) показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату);

б) стоимость отдельных направлений и программ деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника;

2. *Показатели степени соответствия*:

а) показатели численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава);

б) показатели профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность).

3. *Показатели степени удовлетворенности работников*:

а) удовлетворенность работников работой в данной организации;

б) удовлетворенность работников деятельностью подразделений управления персоналом (например, обучением, оплатой, премиальными, служебным продвижением);

4. *Косвенные показатели эффективности работы служащих*:

а) текучесть кадров;

б) абсентеизм (количество самовольных не выходов на работу);

в) брак (например, из-за плохого качества сырья);

г) прочие показатели качества труда;

д) частота заявок о переводе на другие работы;

е) количество жалоб;

ж) безопасность труда и количество несчастных случаев.

По первой группе показателей количественная оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом предполагает обязательное изучение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. Следует учитывать расходы, как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. Состав расходов на персонал рассмотрен в теме «Кадровое планирование».

При оценке *эффективности отдельных кадровых программ* определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т. д.).

*Вторая группа показателей* оценки деятельности подразделений управления персоналом, а именно *укомплектованность кадрового состава*, оценивается *количественно* – путем сопоставлениям фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью предусмотренной штатным расписанием; а также *качественно* – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

*Третья группа показателей* (степень удовлетворенности работников) оценивается на основе мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью социологических обследований путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных её направлений.

*Четвертую группу* показателей эффективности подразделений управления персоналом составляют косвенные критерии, основными из которых являются текучесть кадров и абсентеизм.

*Издержки на текучесть* включают: растущие затраты на социальную безопасность и пособия по безработице, оплату промежуточных отпусков, выходных пособий, простоев, образования, затраты на набор и подготовку персонала, административные расходы. Кроме того, снижается производительность труда в период адаптации новых работников.

*Абсентеизм* – уклонение от выполнения работы без уважительных причин.

Абсентеизм приводится к ряду издержек и вызывает ряд практических проблем. Издержки предприятия включают те виды выплат, которые осуществляются независимо от присутствия или отсутствия работника.

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

*Недовольство* – это выражение (в письменной или устной форме) неудовлетворенности или критика со стороны работника менеджеру.

*Жалоба* – это недовольство, представленное в формальном виде и письменной форме руководству или представителю профсоюза.

*Оценка* качества работы *работников кадровых служб* проводится по следующим показателям:

– выполнение обязательств по подбору, предусмотренного штатным расписанием организации, количества работников;

– выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специалистов и квалификации;

– количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок отчетов и т. п.);

– степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение по должности руководителей и специалистов;

– своевременность и качественность оформление установленной отчетности;

– количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнение возложенных на них обязанностей;

– количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;

– степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив её деятельности, программы обеспечения и повышения квалификации работников организации.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

* Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
* Теории человеческих отношений.
* Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»
* Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

Тесты для самостоятельной работы студентов

1. По каким критериям Вы бы оценили эффективность программы обучения менеджеров:
   1. издержки обучения;
   2. внутреннему критерию, связанному непосредственно с содержанием программы;
   3. внешнему критерию, характеризующему уровень влияния программы обучения на последующую деятельность обучающегося персонала;
   4. психоэмоциональному критерию, связанному с уровнем удовлетворенности обучением работников.
2. Систематизированный четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности и для их соотношения с итогами деятельности предприятия, с итогами других предприятий – это:
   1. оценка деятельности служб управления персоналом;
   2. планирование издержек на персонал;
   3. контроллинг персонала;
   4. мониторинг.
3. Чем может быть определена эффективность систем управления персоналом организации:
   1. затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
   2. потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
   3. степенью достижения организационных целей при заранее определенных размерах затрат и потерь на функционирование систем.

4. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

а) трудовое соглашение;

б) трудовой договор;

в) коллективный договор;

г) трудовой контракт;

д) личный листок работника

5. Социальное партнерство - это:

а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в) отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;

г) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;

д) кооперация и специализация управленческого труда

6. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:

а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;

б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;

в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом;

г) сопоставлением результатов работы предприятия с результатами работы подобных предприятий;

д) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с результатами работы отдела кадров

7. Организационная культура - это:

а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;

г) отношения в области делегирования полномочий;

д) применение на практике общих законов управления

8. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций:

а) компетентность в своей профессиональной области;

б) знание всех деталей технологического процесса;

в) профессионализм в области управления организацией;

г) медицинское образование и опыт работы в этой сфере;

д) опыт работы в других областях деятельности

9. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят перечисленные подразделения/отделы, за исключением:

а) отдела кадров;

б) отдел аподготовки кадров;

в) юридического отдела;

г) отдела техники безопасности;

д) отдела социального развития предприятия

10. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом

а) управление стандартизацией;

б) управление нормированием;

в) нормативное обеспечение управления персоналом;

г) управление работой персоналом;

д) управление техникой безопасности на производстве

Литература: [6.1.2; 6.1.5; 6.3.1; 6.3.4; 6.7.2; 6.7.3]