

Тема 1. Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления .

Тема 2. Основные этапы развития теории и практики управления персоналом .

Тема 3. Персонал как объект управления

Тема 4. Кадровая политика организации

Тема 5. Кадровая служба организации

Тема 6. Кадровое планирование .

Тема 7. Показатели трудового потенциала .

Тема 8. Система найма персонала

Тема 9. Адаптация персонала.

Тема 10. Мотивация труда персонала .

Тема 11. Стимулирование труда персонала.

Тема 12. Профессиональное развитие персонала .

Тема 13. Карьерный рост персонала в организации

Тема 14. Аттестация персонала .

Тема 15. Высвобождение персонала .

Тема 1. Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления

План конспекта лекции:

1. Предмет, задачи, основные понятия курса «Управление персоналом».
2. Междисциплинарные связи курса «Управление персоналом».

Вопрос 1. Предмет, задачи, основные понятия курса «Управление персоналом».

Управленческая деятельность организации – системообразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование организации, ее сохранение и развитие.

Управление персоналом – это процесс системного, планомерно организованного с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

Понятие «управление персоналом» (его синонимы – «менеджмент персонала», «управление человеческими ресурсами», «экономика персонала») подразумевает три аспекта: функциональный, организационный, образовательный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются все задачи и решения, связанные с деятельностью в сфере персонала (например, подбор персонала, введение в работу, использование персонала, повышение квалификации, оплата труда и увольнение работников).

В организационном отношении это понятие охватывает всех лиц и все службы на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом (например, линейных менеджеров, отдел персонала, совет работников предприятия).

В качестве учебной и научной дисциплины менеджмент персонала является важной составной дисциплиной науки об управлении организацией.

Сущностью управления персоналом является системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Управление персоналом можно условно разбить на три блока:

1) управление кадрами – планирование потребности в кадрах; подбор и создание резерва; определение заработной платы и льгот; профессиональная адаптация; разработка программ, организация обучения и повышения квалификации; развитие профессионального опыта и способностей; оценка трудовой деятельности; осуществление внутренних перемещений сотрудников (ротация) и увольнение;

2) управление условиями труда – создание организационных проектов подразделений и рабочих мест, разработка нормативов и регламентов деятельности, создание необходимых условий труда; разработка положений о структурных подразделениях, паспортов рабочих мест, графиков работ; правил внутреннего распорядка, требований к сотрудникам, должностных инструкций и т. п.;

3) социальное управление – тесно связанное с утвердившейся в 70-е гг. концепцией человеческих ресурсов. Эта концепция признает человека решающим фактором производства и основным источником прибыли, а не «досадной, но необходимой статьёй расходов».

Философия управления персоналом – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение идей и целей, лежащих в основе управления персоналом.

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

Управление персоналом базируется на методах, принципах и процедурах, которые присущи эффективному управлению производством. Вместе с тем управление персоналом имеет свою специфику, свой объект и субъект управления, свою технологию.

Главным объектом в системе управления персоналом выступают конкретные люди, работники предприятия, их личные, групповые и корпоративные интересы.

Субъектом управления персоналом выступает управляющая подсистема, то есть работодатель и его представители – менеджеры, наделенные специальными полномочиями.

Предметом курса «Управление персоналом» является система знаний, которые связаны с целенаправленным воздействием на персонал предприятия (организации) для

обеспечения эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей работников, особенно близких интересам трудового коллектива.

Вопрос 2. Междисциплинарные связи курса «Управление персоналом».

Управление персоналом затрагивает деятельность человека во всем ее многообразии, исследуя широкую совокупность факторов, обуславливающих результативность трудовой деятельности работника и коллектива, формирующих поведение человека на производстве. Поэтому наука управления персоналом при разработке рекомендаций по использованию человеческого фактора в повышении эффективности производства опирается не только на результаты своих исследований, но и на знания, относящиеся к другим научным дисциплинам: общественным, естественным, техническим.

Прежде всего управление человеком в его производственной деятельности основывается на теории целостности человека, разрабатываемой философией, и использовании таких основополагающих принципов, как социальная и предметно-деятельностная сущность человека, целостное и историческое понимание человека, сущность и содержание процесса труда как человеческой предметной деятельности, всестороннее развитие человека как условие научно-технического и общественного прогресса.

Широко используются и положения экономической теории как науки о законах, управляющих производством, распределением и обменом материальных благ в человеческом обществе.

Курс «Управление персоналом» тесно связан с экономикой труда, предметом изучения которой является труд в его исторически определенной форме, общественная организации труда, а также научная организация труда работника, объектом изучения и рационализации которой является трудовой процесс.

Это важно с позиций создания условий для высокопроизводительного труда, рационального использования работника по квалификации, сохранения здоровья и развития личности.

Управление персоналом должно учитывать влияние на человека факторов окружающей среды: влияние на поведение работника окружающих его участников процесса производства и санитарно-гигиенических факторов производственной среды, влияние последних на организм человека, его работоспособность, здоровье. Все это, в конечном счете, формирует отношение работника к своей работе, к предприятию. Поэтому в процессе

управления персоналом предприятия необходимо опираться на знания и рекомендации в отношении организации трудовой деятельности, разрабатываемые такими научными дисциплинами, как физиология труда, гигиена труда, охрана труда, психология труда и др.

Нельзя не отметить связь управления персоналом с социологией и прежде всего с социологией труда, изучающей социальные аспекты трудовой деятельности и закономерности функционирования трудовых коллективов (характер и содержание труда, соотношение различных стимулов и факторов удовлетворенности трудом, социальные аспекты организации труда, трудовой активности работника, профессиональная и социальная адаптация работника и др.).

Изучение человека в конкретных условиях деятельности базируется на знании законов поведения, сформулированных социальной психологией, объектом исследования которой являются поведение и деятельность людей, обусловленные фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих групп. Знание законов социальной психологии позволяет обеспечить индивидуальный подход в управлении персоналом, ориентируясь на все разнообразие социально-экономических отношений конкретного человека, задействование формальных и неформальных отношений между работниками.

Изучение и проектирование конкретных видов трудовой деятельности предполагает учет социально-психологических факторов, которые непосредственно и опосредованно влияют на характер и результаты деятельности (социально-психологический климат, отношение работников друг к другу и к общему делу).

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите предмет и задачи, основные понятия курса «Управление персоналом».
2. Перечислите основные понятия курса «Управление персоналом».
3. Обозначьте междисциплинарные связи курса «Управление персоналом».

Тема 2. Основные этапы развития теории и практики управления персоналом

План конспекта лекции:

1. Классическая школа управления.
2. Школа человеческих отношений.
3. Бихевиористская школа.
4. Школа управления человеческими ресурсами.

Вопрос 1. Классическая школа управления.

Разнообразие возникших в XX в. теорий, школ и направлений управленческой мысли отражает сложность, многомерность и противоречивость практики управления персоналом. При изучении эволюции теорий управления персоналом, на наш взгляд, целесообразно выделить два основных направления – классическое и гуманистическое.

В теориях, относящихся к классическому направлению, внимание уделяется роли человеческого фактора в структуре экономических ресурсов как одному из производительных факторов производства. В рамках классического направления выделяются три управленческие школы: школа научного управления, административная школа и школа бюрократической организации.

Гуманистическое направление объединяет теории, объясняющие достижение эффективности производства на основе совершенствования самого работника, его личностного саморазвития. В рамках гуманистического направления можно выделить школу человеческих отношений и бихевиористскую школу.

В начале XX в. применение на практике принципов научного менеджмента и жесткого администрирования, характерных для Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, Г. Форда, Ф. и Л. Гилбретов, А. Файоля и др., позволило добиться роста производительности труда, улучшения экономических показателей деятельности предприятия. Американские основатели научного менеджмента внесли значительный вклад в формирование теории управления персоналом. Являясь профессиональными инженерами, они усовершенствовали систему управления на основе применения технических механизмов. Использование логики и анализа позволило значительно усовершенствовать многие рабочие операции и добиться более эффективного их выполнения. Таким образом, стала развиваться новая система управления работниками, основанная на инженерных расчетах и опытах.

В то же время развитие идей классической школы, вопреки представлениям Ф. Тейлора, А. Файоля и их последователей, способствовало более интенсивной эксплуатации работников, усилению текучести кадров, обострению противоречий между собственниками предприятий и наемными работниками, препятствовало распространению принципов партнерства, социальной справедливости, гармонии и сотрудничества в рамках предприятия. Во многом это объясняется тем, что человеческому фактору отводилась не главная, а второстепенная функция.

Согласно представлениям классиков менеджмента работник является придатком, дополнением к средствам производства, а активизация человеческого фактора осуществляется преимущественно при помощи разработки новых подходов к системе оплаты и стимулирования труда, совершенствования формальных отношений между руководителями и наемным персоналом. Однако по мере совершенствования производства, увеличения на предприятиях доли высококвалифицированных рабочих и специалистов, роста благосостояния работников многие рекомендации классической школы утратили свою актуальность.

Ограниченность классической школы отмечалась уже в 20-е гг. XX в. «Классическим» концепциям противопоставлялись управленческие теории новой школы менеджмента, которую многие авторы называли «гуманистическим вызовом». Как отмечал Д. М. Гвишиани, этот период в развитии американской теории организации и управления называют эпохой «новых начинаний» в отличие от периода «проповеди административной эффективности», когда господствовал тейлоризм (М., 1972. С. 56).

Таким образом, недостаточная степень учета человеческого фактора и невозможность в полной мере реализовать его потенциал стали причинами критики технократического управления персоналом и классической школы в целом. Началась переоценка взглядов на производственные системы и способы активации ведущих элементов этих систем. Опыт ведущих промышленных фирм подтвердил, что реализация потенциала технической подсистемы производства в значительной степени предопределяется возможностями реализации потенциала социальной подсистемы (квалификацией сотрудников, их заинтересованностью в эффективном труде, стилем руководства, морально-психологическим климатом на предприятии). Это позволило сформировать общественную атмосферу для появления новых подходов к управлению.

Вопрос 2. Школа человеческих отношений

В 20–30-е гг. XX в. возникла школа человеческих отношений. Наиболее известными и яркими ее представителями являются Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и Ч. Барнард. Для взглядов этих ученых не характерно методологическое и теоретическое единство, у них нет общего предмета исследования, однако их объединяет действительно новый подход к решению управленческих проблем и критическое отношение к тейлоризму и его различным модификациям. При этом необходимо подчеркнуть, что теоретики доктрины «человеческих отношений» не отказываются полностью от «тейлоровских» методов рационализации в управлении персоналом, однако стараются их «гуманизировать».

Отличительными чертами нового подхода в теории и практике управления персоналом являются:

1. Отказ от инженерного подхода, при котором работник являлся просто частью производственной системы.

Предприятие стало рассматриваться не только как технико-технологическая, но и как социальная система, обеспечивающая условия социального развития работников, инициирующая положительные внешние эффекты.

2. Критика концепции «экономического человека», в рамках которой главным стимулом человеческой деятельности ставилась материальная заинтересованность. На первый план вышла концепция «социального человека», предполагающая, что кроме материальной выгоды работник стремится к удовлетворению моральных потребностей (приобретение социального статуса, признание и уважение коллег, саморазвитие, самовыражение и т. д.).

3. Субъективизм и индивидуализация управления персоналом. Представители школы человеческих отношений выдвинули положение о том, что главным объектом внимания является человек. С работником нужно общаться как с личностью. С помощью стандартных установок, правил и инструкций невозможно добиться стандартного поведения всех работников, поэтому к каждому из них требуется индивидуальный подход.

4. Отказ от рассмотрения только формальной структуры организации, создаваемой по инициативе руководства.

Любая формальная организация с ее официально установленными правилами и порядками обязательно дополняется неформальной организацией, основанной на моральных аспектах взаимодействия (симпатиях, взаимопомощи, тесном общении и заинтересованности). Возникновение неформальных организаций связывается с

невозможностью удовлетворения индивидуальных потребностей работника. Неформальную организацию нельзя рассматривать только как «хорошую», или только как «плохую». Она – неотъемлемая часть формальной организации, способная оказывать значительное влияние на эффективность ее функционирования. Поэтому в процессе управления важно установить равновесие не только между технической и социальной системами, но и между формальной и неформальной сторонами организации.

5. Изменение взглядов на взаимоотношения руководителей и подчиненных. Резкой критике подвергся один из главных постулатов классической школы о координации посредством иерархии. Представители школы человеческих отношений выступили против абсолютизации роли авторитета руководителя. Произошел переход от жесткой регламентации, неукоснительного выполнения всех требований руководителя и пренебрежительного отношения к воле простого рабочего к демократизации управления, гуманному отношению с подчиненными, уважению мнения специалистов и работников, групповому принятию решений. Возможности повышения эффективности бизнеса стали связываться с использованием коллективного управления и самоуправления групп за счет более эффективных коммуникаций, лучшего восприятия и реализации общей политики организации.

6. Рассмотрение менеджмента как процесса взаимодействия людей, задачи которого сводятся к изучению межличностных отношений. Теоретики неоклассической школы в значительной степени способствовали изучению человеческого аспекта менеджмента и в первую очередь функций руководства людьми. Они исходили из того, что менеджеры выполняют свою работу, взаимодействуя с людьми, поэтому менеджер должен, прежде всего, уметь работать с людьми.

7. Новое понимание движущих мотивов поведения работников и их групп. Представители школы человеческих отношений пришли к пониманию того, что поведение работника зачастую определяется не только опытом, квалификацией, знаниями, но и чувствами. Поэтому в управлении нужно учитывать эмоциональный фактор поведения и интересы работника. Поведение работников в коллективе определяется не столько экономическими и логическими факторами, сколько существующими групповыми установками и традициями. Значительное место в исследованиях стали занимать вопросы улучшения морально-психологического климата в коллективе.

8. Использование для получения и обоснования выводов и рекомендаций в области управления персоналом аналитического инструментария, принципов, достижений таких наук, как психология, социология, педагогика, антропология и др.

Таким образом, во второй четверти XX в. менеджмент приобрел социально-психологическую ориентацию. Представители школы психологии и человеческих отношений предложили новый подход к определению места и роли работника в организации, изменили отношение к трудовым ресурсам со стороны бизнеса.

Несмотря на ряд преимуществ по сравнению с классической школой, общая концепция школы человеческих отношений не лишена недостатков. Уже в середине XX в. многие ее постулаты подверглись критике. Прежде всего указывалось на три момента. Во-первых, представителям школы человеческих отношений не удалось содержательно определить природу конфликтов, возникающих между рабочими и руководителями, способы их разрешения. Подчеркивалось, что хотя хорошие человеческие отношения и способствуют сглаживанию конфликтных ситуаций, тем не менее недостаточно просто предоставить работнику ощущение своей важности в ситуациях, ведущих к большинству конфликтов. Во-вторых, практически не учитывалось влияние формальной структуры на поведение членов организации, а также значение экономических стимулов мотивации. В-третьих, не учитывалось влияние типа и сложности технологий на установление неформальной структуры организации.

По мнению А. В. Кезина, с одной стороны, концепции школы человеческих отношений составляют альтернативу классическому менеджменту, ориентированному на натурализм или даже механицизм, а с другой стороны, субъективный план рассмотрения является в развитых ими концепциях фактически единственным, так что концепции оказываются почти такими же односторонними, «одномерными», как и концепции классического менеджмента (М., 2001. С. 55).

К недостаткам школы психологии и человеческих отношений можно отнести:

1. Гипертрофированное внимание к социальным факторам, при игнорировании технологических и производственных факторов. Недостаточное понимание экономического содержания общей системы управления.

2. Отсутствие системного взгляда на проблемы управления и способы их решения. Неспособность предложить что-либо, кроме расплывчатых лозунгов и обещаний.

3. Отсутствие целостной научной теории о месте работника в организации. Наличие тенденции к манипулированию работником.

4. Достаточно ограниченное представление о модели поведения человека. По мнению П. Друкера, для представителей школы человеческих отношений характерна склонность рассматривать коллектив в качестве механического объединения отдельных личностей, тогда как любой коллектив имеет свои закономерности существования и развития (Голубев К. И., СПб., 2003. С. 279).

5. В теории человеческих отношений значительное внимание уделяется необходимости воспитания у рабочих «чувства ответственности», но не говорится о самой ответственности, подчеркивается роль «ощущения значимости», но не значения рабочих и их работы (Друкер П., М., 2001. С. 58).

6. Завышенная оценка степени влияния социально-психологических методов воздействия на работника.

В целом, несмотря на недостатки и дискуссионные моменты, основные положения школы человеческих отношений оказали заметное влияние на развитие управленческой мысли и получили продолжение в новых, более сложных концепциях менеджмента.

Вопрос 3. Бихевиористская школа.

Во второй половине 50-х гг. XX в. начался существенный пересмотр принципов экономической политики во многих странах мирового хозяйства. В этот период многие развитые страны активно восстанавливали свой промышленный потенциал и выходили на траекторию устойчивого экономического роста. В теории и практике управления персоналом на первый план вышли воззрения, делавшие акцент на активности, предприимчивости, индивидуализации присвоения и максимизации удовлетворения потребностей работников. По мере изменения принципов хозяйствования, совершенствования методов исследования и развития таких наук, как психология, антропология, социология и экономика изучение управления стало приобретать все более научный характер, что и предопределило трансформацию школы человеческих отношений. В конце 1950-х гг. она «переросла» в бихевиористскую (поведенческую) школу. Наиболее известными представителями этого направления являются А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис. В своих работах основное внимание они уделяли рассмотрению проблем мотивации, изучению авторитета, лидерства и власти, анализу организационной структуры предприятия и выявлению типов коммуникаций в организациях, то есть всему тому что касалось вопросов социального взаимодействия. Считается, что развитие именно этих подходов привело к

созданию в современных организациях особой управленческой функции – управления персоналом.

Бихевиористская школа попыталась преодолеть ряд проблем школы человеческих отношений и уделяла значительно больше внимания анализу повседневной практики производственного руководства и изучению проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника. Целевой установкой школы является повышение эффективности использования человеческих ресурсов и на этой основе повышение эффективности организации в целом.

В соответствии с установками бихевиористской школы важнейшими мотиваторами поведения работника являются: характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации, возможность управлять своим трудом.

Основными отличиями бихевиористской школы от школы человеческих отношений являются:

1. Изучение сложного и разнообразного комплекса потребностей человека как социоиндивида, а не только упрощенных психофизиологических потребностей.
2. Рассмотрение преимущественно не методов налаживания межличностных отношений сотрудников и отношений «начальник – работник», а отношения рабочих к работе самой по себе, которое расценивалось как главный фактор поддержки мотиваций.
3. Индивидуализация анализа, стремление оказать работнику помощь в осознании своих собственных возможностей.
4. Разработка алгоритма повышения эффективности труда преимущественно отдельного работника.
5. Формирование научной основы управления, использование научных методов и исследований для изучения поведения людей и применение концепций поведенческих, социологических наук к управлению организациями.

Бихевиористское направление менеджмента непосредственно примыкает к школе человеческих отношений.

Представители поведенческого направления управленческой мысли предлагают такой подход к управлению, при котором каждый работник может быть полностью использован в соответствии с его потенциалом. Как и все предшествующие теории, теории представителей бихевиористской школы не лишены недостатков и дискуссионных моментов. Вместе с тем теории представителей бихевиористской школы не потеряли своей актуальности и в 12

настоящее время. В конце XX в. произошел значительный рост числа бихевиористских концепций, что во многом определяется усилением конкуренции и глобализации в мировой экономике.

Вопрос 4. Школа управления человеческими ресурсами.

В 70-е гг. XX в. в американской управленческой науке утвердились такие понятия, как «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» вместо понятий «персонал» и «управление персоналом».

Отличие концепции человеческих ресурсов от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ научного управления и человеческих отношений, состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности. Среди безусловных «гуру» этого направления можно выделить М. Армстронга.

Историко-генетический анализ теорий управления человеческими ресурсами в обобщенном виде представлен в табл. 1.

В последней четверти XX в. произошло кардинальное изменение отношения к работникам. Если ранее преимущественно использовался термин «персонал», «трудовые кадры предприятия», то в настоящее время используется категория «человеческие ресурсы», которая трактуется как совокупность самостоятельных, способных к самореализации, к саморазвитию личностей. Именно учет личностного фактора приводит к трансформации концепции управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Такая трансформация обусловлена изменением отношения к работникам в условиях постиндустриального общества и экономики знания, что связано с внедрением качественно новых технологий; снижением возможностей контроля над исполнителями и необходимостью расширения самоконтроля; широким распространением коллективной и командной организации труда; повышением образовательного и культурного уровня населения; усилением демократизации социально-экономической жизни современного общества; обострением глобальной конкуренции, поднявшей планку требований к работникам.

Теории управления человеческими ресурсами

Управленческая школа	Представители	Содержание идей
<i>Классическое направление (начало XX в.)</i>		
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, Ф. и Л. Гилбреты	Работник – один из факторов производства. Научная организация труда работников. Разработка принципов рационализации трудовых операций
Административная школа	А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гулик, Л. Урвик	Работник – главный ресурс организации. Разработка вопросов планирования, координации трудовой функции, контроллинга
Школа бюрократической организации	М. Вебер, М. Крозье, Р. Мертон, Э. Доунс, А. Гоулднер	Работник – инструмент достижения управленческих результатов. Способы достижения целей – ответственность работников, четкие должностные инструкции, бюрократические правила и процедуры
<i>Гуманистическое направление (с 20–30-х гг. XX в.)</i>		
Школа человеческих отношений	Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и Ч. Барнард	Работник – особый ресурс предприятия. Идеи социального развития работника в организации, менеджмент как процесс взаимодействия людей и изучения межличностных отношений
Бихевиористская школа	Конец 1950-х гг. А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис	Работник – уникальный ресурс организации. Проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника
<i>Управление человеческими ресурсами (с последней четверти XX в.)</i>		
Школа управления человеческими ресурсами	М. Армстронг, Е. Лоулер, Дж. Пфедфер, М. Хьюзелид, С. Вуд	Работник – инвестиционный ресурс организации, особая экономическая ценность. Затраты на персонал, как инвестиции, приносящие прибыль. Разработка программ длительной занятости работника. Формирование агентских отношений между работником и нанимателем

Таким образом, произошла трансформация парадигмальной роли человеческого ресурса в производстве. Если ранее труд (человеческий ресурс) рассматривался как традиционный фактор производства наравне с другими материальными факторами (оборудование, материалы), а значит и задача минимизации затрат сводилась к экономии прежде всего заработной платы, то в настоящее время работник – это источник благосостояния фирмы, ключевой нематериальный ресурс. Изменение роли человеческого ресурса в производстве повлекло за собой и изменение общего подхода к экономическому развитию, заключающемуся в том, что человек – это не средство накопления богатства или достижения цели роста благосостояния, а цель развития производства и роста благосостояния.

Современный этап развития теории управления характеризуется большим вниманием к вопросам развития, эффективного использования человеческих ресурсов на основе изучения потребностей и мотивов поведения индивидов, направленного на решение задач инновационного развития экономики.

Вопросы для самопроверки:

1. Перечислите представителей классической школы управления.
2. Опишите содержание идей школы человеческих отношений.
3. Обозначьте вклад разных представителей бихевиористской школы.
4. Назовите основные положения школы управления человеческими ресурсами.

Тема 3. Персонал как объект управления

План конспекта лекции:

1. Понятия «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «кадры» и «персонал».
2. Основные характеристики персонала предприятия: численность и структура.

Вопрос 1. Понятия «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «кадры» и «персонал»

В теории управления существуют различные подходы к определению понятия «человеческие ресурсы».

В узком смысле слова под человеческими ресурсами понимают списочный состав работников в рамках отдельно взятой организации. В этой связи основными признаками человеческих ресурсов являются:

- 1) постоянство работы в организации;
- 2) участие в выполнении комплекса операций, присущих данной хозяйственной единице;
- 3) наличие специальной профессиональной подготовки работников;
- 4) наличие комплекса республиканских, региональных и внутрихозяйственных законодательных и юридических положений, определяющих характер управленческого воздействия со стороны субъектов управления.

В широком смысле слова под человеческими ресурсами понимают главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

И все же если сравнивать понятие «человеческие ресурсы» с терминами «трудовые ресурсы» и «персонал», то можно констатировать, что первое более емкое, ввиду того что содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей (Управление персоналом организации. М., 2003. С. 51).

Человеческие ресурсы – это главный ресурс общества, обеспечивающий его процветание при условии обеспечения воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

Трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике. Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах страны, региона, отрасли экономики, в рамках какой-либо профессиональной группы.

Персонал – это совокупность всех наемных работников, работающих собственников и совладельцев в рамках определенной организационной единицы, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

Кадры организации – эта часть кадрового пространства организации, которая обладает профессиональной способностью к труду, то есть имеет специальную подготовку (Экономика труда (социально-трудовые отношения). М., 2003. С. 42).

Тем самым, численность персонала организации больше численности кадров на часть, которую составляют неквалифицированные и малоквалифицированные рабочие.

Вопрос 2. Основные характеристики персонала предприятия: численность и структура.

Основными признаками персонала являются: 1) наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом), или наличие отношений собственности по отношению к соответствующему юридическому лицу; 2) обладание определенными качественными характеристиками: профессией (специальностью), квалификацией, компетентностью и другими; 3) целевая направленность деятельности персонала.

Основными характеристиками персонала организации являются:

- численность;
- структура.

Численность персонала предприятия зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Более объективно персонал характеризуется

списочной (фактической) численностью, то есть числом работников, которые официально работают на предприятии в данный момент.

В **списочный состав** персонала организации должны включаться все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу. В списочном составе работников за каждый календарный день должны быть учтены как фактические работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

Для определения численности работников за отчетный период исчисляется **среднесписочная численность**, которая используется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и других показателей.

Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, который должен уточняться на основании приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора.

От списочного состава работников следует отличать **явочный состав**, который показывает, сколько человек из состоящих в списке явилось на работу. Число фактически работающих показывает численность персонала, не только явившегося, но и фактически приступившего к работе. Разность между явочным числом и числом фактически работающих показывает количество лиц, находящихся в целодневных простоях (например, из-за отсутствия электроэнергии, материалов и т. п.).

Структура персонала предприятия – совокупность отдельных групп работников, объединенных по ряду признаков и категорий.

В зависимости от участия в производственном процессе выделяется:

- промышленно-производственный персонал (ППП) – это работники, связанные непосредственно с производством;
- непромышленный персонал – это работники, непосредственно не связанные с производством и его обслуживанием, и работники социальной инфраструктуры предприятия (работники детских и медицинских учреждений, находящиеся на балансе предприятия и т. д.).

Промышленно-производственный персонал в зависимости от характера трудовых функций подразделяется на категории:

– **рабочие** – работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие подразделяются на: 1) основных рабочих, связанных непосредственно с производством продукции; 2) вспомогательных рабочих, связанных с обслуживанием производства;

– **специалисты** – работники, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические, административные и другие функции. К ним относятся экономисты, инженеры, технологи, юристы, инспекторы по кадрам, бухгалтеры и др.;

– **служащие** (технические исполнители) – работники, осуществляющие финансово-расчетные функции, подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание и другие функции. К ним относятся секретари, табельщики, кассиры, экспедиторы и др.;

– **руководители** осуществляют функции управления предприятием. Руководителей условно можно подразделить на три уровня: высший (предприятия в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители); средний (руководители основных структурных подразделений – цехов, отделов, управлений, а также главные специалисты); низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов, мастера).

Разделение персонала предприятия на категории осуществляется в соответствии с нормативными документами:

1. Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37).

2. Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих.

Половозрастная структура персонала предприятия – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

Структура персонала по уровню образования – характеризует выделение работников, имеющих среднее профессиональное образование, высшее образование (бакалавриат), высшее образование (специалитет, магистратура), высшее образование (подготовка кадров высшей квалификации).

Структура персонала по стажу может рассматриваться по общему трудовому стажу и стажу работы на данном предприятии.

Профессиональная структура – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, рабочих), обладающих 19

теоретическими и практическими навыками, приобретенными в результате обучения и опыта работы в данной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих определяется разрядом или классом, а для специалистов – категорией, разрядом или классом.

Помимо этого структура персонала предприятия может быть рассмотрена и по другим признакам.

Организационная структура – это состав и соподчиненность должностных лиц в соответствии с организационной структурой предприятия.

Функциональная структура отражает функциональное разделение труда в сфере управления предприятием и соотношение отдельных групп персонала в зависимости от выполняемых ими конкретных функций управления (управление персоналом, финансами, ремонтом и т. д.).

Штатная структура отражает состав персонала в соответствии со штатным расписанием предприятия, которая предусматривает разграничение прав и ответственности и выражается в системе должностей, в порядке их прохождения.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп, выделенных по полу, возрасту, семейному положению, уровню образования, уровню доходов и т. п.

Ролевая структура определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками. Творческие роли характерны для организаторов и изобретателей. Коммуникативные роли определяют содержание и участие работников при принятии решений. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения работников на работе, в быту, в конфликтных ситуациях.

Анализ структуры персонала должен осуществляться систематически в целях своевременного принятия решений руководством предприятия и кадровой службой по совершенствованию решаемых управленческих и организационных задач.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определения понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «кадры» и «персонал».
2. В чем отличие понятий «кадры» и «персонал»?
3. В чем отличие понятий «человеческие ресурсы» и «трудовые ресурсы»?
4. Назовите основные признаки персонала организации.
5. Каковы основные характеристики персонала организации?
6. Чем характеризуется численность персонала организации?
7. Чем характеризуется структура персонала организации?
8. В соответствии с какими нормативными документами осуществляется разделение персонала предприятия на категории?

Тема 4. Кадровая политика организации

План конспекта лекции:

1. Понятие и принципы формирования кадровой политики.
2. Кадровая политика: цель, требования, функции.
3. Виды кадровой политики.

Вопрос 1. Понятие и принципы формирования кадровой политики

В течение последних десятилетий ученые дискутируют по поводу интерпретации понятия «кадровая политика», но на данном этапе нет его единого определения.

Приведем несколько определений.

Кадровая политика – это обобщенные принципы подхода к различным аспектам управления занятостью, применяемого организацией и, следовательно, ее работниками (Армстронг М. СПб., 2012).

Кадровая политика – это система взглядов, требований норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности (Веснин В. Р. М., 2014).

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание сплоченного квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом (Бухалков М. И., Кузьмин М. А. 2009. № 6. С. 14–18).

Основополагающими принципами формирования кадровой политики являются:

- **научность** – данный принцип предполагает использование всех современных научных разработок в области управления персоналом, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- **комплексность** – в процессе формирования кадровой политики должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности в организации;

- **системность** – учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих кадровой работы. Необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;

- **эффективность** – все затраты организации на мероприятия в области управления персоналом должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

В крупных организациях кадровая политика и ее важнейшие направления обычно объявляются официально и подробно фиксируются в общекорпоративных документах (меморандумах, инструкциях, кодексах и прочих). В небольших предприятиях она, как правило, документально не разрабатывается, однако существует как система неофициальных установок.

Считается, что письменное оформление кадровой политики позволяет четко и наглядно отразить взгляды руководства по этому вопросу; убедить персонал в его доброй воле; внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений; информировать

сотрудников о правилах внутренних взаимоотношений, улучшить морально-психологический климат и т. п.

Вопрос 2. Кадровая политика: цель, требования, функции.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

При формировании кадровой политики необходимо учитывать факторы, которые свойственны как внешней, так и внутренней среде предприятия:

- стратегия развития предприятия, требования производства;
- финансовые возможности организации, допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественный и качественный состав персонала, перспективы его развития;

- ситуация рынка труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по вакансиям предприятия);
- уровень заработной платы и спрос на персонал со стороны конкурентов;
- влияние профсоюза (если имеется) и его способность отстаивать интересы работников организации;
- требования трудового законодательства и другие.

Исходя из современных тенденций управления персоналом, **кадровая политика должна соответствовать следующим требованиям:**

- быть в тесной связи со стратегией развития предприятия (в этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии);
- быть гибкой и сочетающей в себе стабильность, так как со стабильностью связаны определенные ожидания работника, а также динамичность, то есть корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия и общей ситуацией в сфере производства и экономики;
- быть экономически обоснованной (должны учитываться реальные финансовые возможности предприятия, так как формирование квалифицированного коллектива связано с определенными издержками) (Гонова А. 2009. С. 45–53).

Помимо этого, кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам. Исходя из этого, формируются **функции кадровой политики:**

- обоснование принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т. д.);
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- контроль персонала.

Вопрос 3. Виды кадровой политики.

Если проанализировать существующие в конкретных организациях кадровые политики, то можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание связано с уровнем непосредственного влияния руководства на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие

типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная (Яхонтова Е. С. М., 2013).

Пассивная кадровая политика характерна для организаций, руководство которых не имеет четко выраженной программы управленческих действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации (устранению) негативных последствий.

В таких организациях не осуществляется прогнозирование кадровой потребности, отсутствуют средства оценки труда и персонала, а также диагностика кадровой ситуации в целом. В негативных кадровых ситуациях руководство функционирует в режиме экстренного реагирования. При этом все действия сводятся к погашению возникшей проблемы любыми средствами, без анализа причин возникновения и возможных последствий.

Реактивная кадровая политика. В рамках этого вида кадровой политики руководством организации осуществляется контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса, то есть за возникновением конфликтных ситуаций, отсутствием достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду.

Руководство ориентируется, прежде всего, на понимание причин, которые повлияли на возникновение негативных кадровых ситуаций. Службы по управлению персоналом таких организаций располагают средствами диагностики существующих ситуаций и действуют соответственно адекватной экстренной помощи.

В программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, однако основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная (предупреждающая) кадровая политика. Такая кадровая политика возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств влияния на сложившуюся кадровую ситуацию. Кадровые службы таких организаций располагают не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования развития организации на среднесрочный период.

В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах (как качественный, так и количественный), сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких предприятий – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика характерна для организаций, где руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разрабатывать программы по антикризисному управлению персоналом, проводить постоянный анализ ситуации и корректировать исполнение заявленных программ.

Второе основание для дифференциации кадровых политик – это принципиальная ориентация на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава: открытая и закрытая (Кибанов А. Я. М., 2014).

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие готово принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы. На предприятие можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Такого типа кадровая политика подходит для новых организаций, которые ведут агрессивную политику завоевания рынка, ориентированы на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Такая кадровая политика характерна для компаний, которые создают определенную корпоративную атмосферу, формируют особый дух причастности, а также, возможно, работают в условиях дефицита ресурсов.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определение понятия «кадровая политика» и охарактеризуйте принципы формирования кадровой политики.
2. Какова цель кадровой политики в общей системе управления организацией?
3. В чем заключается назначение кадровой политики организации?
4. Какие требования предъявляются к кадровой политике современных организаций?
5. Какие факторы необходимо учитывать при формировании кадровой политики?
6. Назовите функции кадровой политики в организации.
7. По каким основаниям можно классифицировать кадровую политику?

8. Охарактеризуйте виды кадровой политики в зависимости от уровня непосредственного влияния руководства на кадровую ситуацию в организации.

9. Охарактеризуйте виды кадровой политики по степени открытости организации к внешней среде при формировании кадрового состава?

Тема 5. Кадровая служба организации

План конспекта лекции:

1. Кадровая служба: понятие и функции.
2. Организационная структура кадровой службы.

Вопрос 1. Кадровая служба: понятие и функции.

В настоящее время по достоинству оценена такая функция в системе управления организацией (предприятием), как управление персоналом. Именно поэтому кадровая служба по сравнению с другими подразделениями приобретает первостепенное значение в работе любого предприятия или организации.

Кадровая служба – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием, призванных управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Главная задача кадровой службы – документационное оформление и управление трудовыми отношениями таким образом, чтобы достичь всех целей, запланированных в организации, то есть организации нужен не просто персонал, а работники, способные достигать поставленных целей.

Кадровая служба выполняет функции, которые можно разделить на две группы:

1. Управление трудовыми отношениями.
2. Документационное оформление трудовых отношений.

Управление трудовыми отношениями включает следующие функции:

- мониторинг рынков труда;
- формирование кадрового резерва;
- формирование кадровой политики организации;
- подбор, отбор и наем персонала;
- адаптация персонала;
- оплата, мотивация и стимулирование труда;
- управление карьерой;
- создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов;
- охрана труда и специальная оценка условий труда;

- управление дисциплинарными отношениями (организация контроля состояния трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка);
- аттестация персонала;
- высвобождение персонала и многие другие.

Документационное оформление трудовых отношений включает около 40 видов деятельности. Например:

- оформление кадровых приказов;
- оформление форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты;
- оформление и учет трудовых книжек и вкладышей;
- ведение личных дел;
- составление описи дел, формирование дел в архив;
- составление и корректировка графика отпусков;
- оформление документов на командировку работника;
- оформление и заполнение листков нетрудоспособности и многие другие.

В своей деятельности сотрудники кадровых служб (служб по управлению персоналом) должны опираться на соблюдение Конституции РФ, трудового законодательства, а также другие нормативно-правовые акты, разработанные на федеральном уровне.

Вопрос 2. Организационная структура кадровой службы.

Организационная структура кадровой службы представляет собой упорядоченную совокупность кадровых структурных подразделений, обеспечивающих управление деятельностью работников, их взаимодействие, соподчинение и взаимоотношения в процессе производства продукции и/или предоставления и выполнения услуг.

Структура кадровой службы определяется ее функциями, отражая каждую из них. Но прежде чем говорить о структуре кадровой службы, нужно уточнить место кадровой службы в структуре организации (рис. 1).



Рис. 1. Местоположение кадровой службы в общей структуре управления организацией

Из схемы, представленной на рис. 1, видно, что работа с персоналом входит в число пяти важнейших направлений в общей системе управления организацией. Основные связи и отношения между элементами структуры управления, между персоналом и руководителями служб могут быть двух типов:

1. **Горизонтальные** – связи отношений и кооперации равноправных элементов (связи согласования).
2. **Вертикальные** – связи подчинения и руководства, которые подразделяются на:
 - линейные связи – предусматривают обязательное подчинение по всем вопросам управления (например: директор \Rightarrow начальник цеха \Rightarrow мастер \Rightarrow рабочий);
 - функциональные связи – предполагают подчинение по определенной группе кадровых вопросов (например: подбор, обучение, расстановка, оценка, мотивация и другие).

В России в крупных организациях структура кадровой службы, как правило, включает следующие отделы:

1. Отдел оформления трудовых отношений.
2. Отдел управления трудовыми отношениями.
3. Отдел подготовки и переподготовки кадров.
4. Отдел мотивации и оплаты труда.

В средних организациях управление трудовыми отношениями может осуществлять один отдел – отдел кадров и управления трудовыми отношениями. В нем выделяются как минимум два подразделения: по оформлению трудовых отношений и по управлению трудовыми отношениями.

В малых организациях функцию управления кадров может осуществлять один человек с помощником.

Рассмотрим четыре структуры управления персоналом (рис. 2–5).



Рис. 2. Линейная структура управления персоналом

Характеристика. Линейная структура управления персоналом имеет наиболее простые формы связей между субъектом и объектами управления. При такой структуре во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции. Каждый сотрудник отдела и организации в целом подчиняется непосредственно только указанному руководителю и выполняет распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного руководителя.

Достоинства. Получение заданий и распоряжений работником от своего непосредственного руководителя. Полная ответственность каждого руководителя за результаты работы своих подчиненных, обеспечение сверху донизу единства руководства персоналом.

Недостатки. Каждый руководитель должен обладать многосторонними знаниями обо всех управляемых объектах, что в современных условиях динамичного развития внешней среды очень сложно и весьма затруднительно.



Рис. 3. Функциональная структура управления персоналом

Характеристика. Этот вид организационной структуры кадровой службы способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения наиболее квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности. Органы управления создаются по отдельным функциям.

Достоинства. Является более гибкой, гораздо легче реагирует на новые требования в условиях рынка.

Недостатки. Часто приводит к нарушению единства распорядительства и снижению ответственности у исполнителей за качество и сроки выполнения работы, поскольку отдельный исполнитель может получать различные задания от функциональных служб (двойственное подчинение) \Rightarrow неясность приоритетов заданий \Rightarrow необходимость дополнительного согласования принимаемых решений со всеми структурными подразделениями.

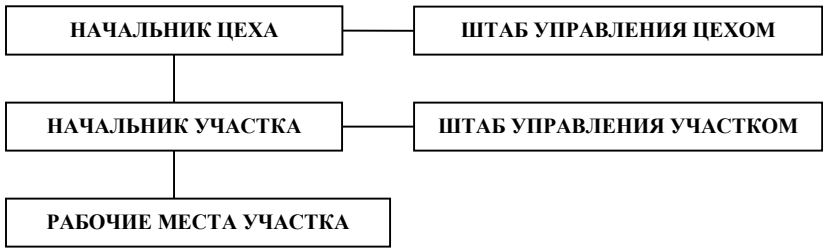


Рис. 4. Линейно-функциональная структура управления персоналом

Характеристика. При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления.

Недостатки. Так как предполагается расширение состава используемых специалистов, в штабах управления возникают недостатки, которые связаны с увеличением численности управленческого персонала, оторванностью аппарата управления от производства, увеличением расходов на содержание управленческих служб; тем не менее в современной практике линейное управление, не подкрепленное функциональным, применяется сравнительно редко.



Рис. 5. Типовая структура службы управления персоналом на современном предприятии

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определение понятия «кадровая служба».
2. В чем состоит главная задача кадровой службы в организации?
3. Какие функции относятся к группе функционала кадровой службы «Управление трудовыми отношениями»?
4. Какие функции относятся к группе функционала кадровой службы «Документационное оформление трудовых отношений»?
5. Каковы основные характеристики организационной структуры управления кадровой службы?
6. Охарактеризуйте основные виды организационных структур кадровой службы?

Тема 6. Кадровое планирование

План конспекта лекции:

1. Кадровое планирование: понятие и виды.
2. Определение потребности в персонале.

Вопрос 1. Кадровое планирование: понятие и виды.

Кадровое планирование – сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование включает в себя:

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

Цели кадрового планирования:

- привлечь и стабилизировать работников (сотрудников, специалистов) нужного качественного и количественного состава;
- наилучшим образом использовать трудовой потенциал каждого отдельного работника и трудового коллектива в целом;
- прогнозировать проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

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

По срокам кадровое планирование подразделяется на:

- долгосрочное (прогноз от трех и более лет);
- краткосрочное (не более одного года).

Долгосрочное кадровое планирование, инструментом которого является **план человеческих ресурсов**, который, как правило, предполагает прогнозирование на 3–5 лет вперед.

Организация должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план кадрового состава организации, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Основными факторами, которые следует принимать в расчет, являются следующие:

1. Создание группы кадрового планирования организации, включая руководителей, ответственных за реализацию основных функций в организации.
2. Задачи кадрового состава в достижении целей организации с учетом:
 - планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс организации);
 - реорганизации, например, централизации или децентрализации управления;
 - изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;
 - финансовых ограничений.
3. Характеристика использования кадрового состава, в частности:
 - численность работников разных категорий;
 - расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности организации;
 - объем выполненной сверхурочной работы;
 - оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;
 - общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.
4. Внешняя среда организации:
 - положение с набором персонала;
 - демографические тенденции;
 - местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;
 - национальные соглашения относительно условий работы;

- политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и так далее.

5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:

- влияние локальной иммиграции и эмиграции;
- последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными организациями;

- возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например работников, занятых на неполный рабочий день.

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить **план кадрового состава**, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода.

В плане должно быть отражено:

- перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;
- в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;
- необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;
- потребности в профессиональном обучении;
- программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;
- возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;
- меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании **краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана**, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

Оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, 36

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.

Для его разработки необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);
- данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т. д.);
- данные о текучести кадров;
- сведения о потере времени в результате простоев, по болезни;
- данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
- сведения о заработной плате рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию. Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

- *простоты* – это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном случае;
- *наглядности* – сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
- *однозначности* – сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
- *сопоставимости* – сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

- *преемственности* – сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;
- *актуальности* – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, то есть предоставляться без опозданий.

Вопрос 2. Определение потребности в персонале.

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

Расчет потребности в персонале

Расчет численности персонала может быть:

- текущим или оперативным,
- долгосрочным или перспективным.

Текущая потребность в персонале

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

$$A = Ч + ДП,$$

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

$ДП$ – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах ($Ч$) определяется по формуле:

$$Ч = ОП/В,$$

где $ОП$ – объем производства;

$В$ – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты производятся отдельно по следующим категориям:

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

Дополнительная потребность в кадрах

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

При расчете дополнительной потребности учитываются:

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

$$ДП = A_{пл} - A_{б},$$

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

- частичная замена практиков, временно заменяющих должности специалистов:

$$ДП = A_{пл} * K_{в},$$

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

- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности);

- вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

Долговременная потребность в специалистах

Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет. При определении потребности в специалистах на перспективу и при отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета, исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства. С учетом показателя A (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = Ч_p * K_n,$$

где $Ч_p$ – среднесписочная численность работающих;

K_n – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определение понятия «кадровое планирование».
2. Каковы основные цели кадрового планирования?
3. Сформулируйте основные правила кадрового планирования.
4. Назовите и охарактеризуйте виды кадрового планирования.

5. В чем отличия долгосрочного и краткосрочного кадрового планирования?
6. Что представляет собой оперативный план работы с персоналом?
7. Какую информацию необходимо собрать для разработки оперативного плана работы с персоналом?
8. Какие виды расчета потребности в персонале вы знаете?
9. По какой формуле рассчитывается текущая потребность в персонале?
10. По какой формуле рассчитывается дополнительная потребность в кадрах?
11. По какой формуле рассчитывается долговременная потребность в специалистах?

Тема 7. Показатели трудового потенциала

План конспекта лекции:

1. Понятие и оценка трудового потенциала.
2. Состояния и варианты использования трудового потенциала.

Вопрос 1. Понятие и оценка трудового потенциала.

Как известно, процесс труда есть потребление рабочей силы. Одна и та же численность работников может различаться способностью к труду в силу различий в подготовленности, возрасте, отношении к труду и т. п., а отсюда и неодинаковым количеством труда, которое ими может быть реализовано в процессе производства. В данном случае говорят о различном трудовом потенциале одинаковых по численности групп работников.

Трудовой потенциал работника – это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда.

В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере. Трудовой коллектив предприятия составляют занятые на нем работники. Следовательно, под **трудовым потенциалом предприятия** подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия, исходя из возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков.

Рассматривать трудовой потенциал можно не только как массу труда, которым обладает организация, но и включать условия реализации этого потенциала, а именно:

- техническую вооруженность труда;
- уровень механизации труда;
- организацию труда и так далее.

Способность работника к труду реализуется в определенных технических, экономических, организационных, социальных и других условиях, и от этого зависят результаты труда.

Одним из важнейших показателей, которые характеризуют производственные возможности предприятия, является **численность промышленно-производственного персонала**. Чем больше численность, тем при оговоренных условиях больше объем

произведенной продукции. Такой путь увеличения объема производства классифицируется как экстенсивный.

Однако показатель численности работников недостаточен для полной характеристики трудового потенциала. Здесь необходима система показателей, которые характеризуют все стороны потенциала. Соответственно, параметры трудового потенциала подразделяются на две группы:

1. Параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала коллектива предприятия:

- пол,
- возраст,
- уровень образования,
- семейная структура,
- состояние здоровья и другое.

2. параметры производственных компонентов трудового потенциала:

- профессионализм,
- квалификация,
- повышение и обновление профессионального уровня,
- творческая активность.

Для оценки трудового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Для характеристики трудового потенциала **с количественной стороны** используются такие показатели, как:

- численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;
- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде).

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду – состояние здоровья, физического развития, выносливость и т. д.);
- объема общих специальных знаний, трудовых навыков и умений, которые обуславливают способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т. п.);

– качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т. п.).

Характеристика качественной стороны трудового потенциала также может быть произведена с использованием количественных показателей.

Пример. Для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 работников, то есть состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости.

Для оценки уровня квалификации применяется средний разряд рабочих, для оценки уровня образования – среднее количество классов общеобразовательной школы, для оценки профессиональной подготовки – доля лиц, окончивших средние профессиональные образовательные учреждения, количество месяцев профессиональной подготовки и т. д.

Вопрос 2. Состояние и варианты использования трудового потенциала.

Управление начинается с анализа, который раскрывает изменение трудового потенциала под влиянием тех или иных факторов, рациональность использования, степень соответствия потребностям предприятия.

Варианты соотношения трудового потенциала работника (или коллектива) могут быть различны. Обозначим трудовой потенциал через Π , фактическое его использование – Φ , требуемый по условиям производства уровень трудового потенциала – T .

Идеальный случай характеризуется следующим соотношением:

$$\Pi = \Phi = T.$$

Это значит, что имеющийся трудовой потенциал, то есть все возможности работников как носителей рабочей силы, используется полностью, и это соответствует потребностям производства.

Широко распространен и такой вариант:

$$\Pi > \Phi = T.$$

Подобное соотношение свидетельствует о том, что имеющийся трудовой потенциал используется не полностью, но уровень фактического его использования отвечает 43

потребностям производства. Предложение рабочей силы, ее возможности больше спроса на нее. Имеющийся резерв по этой причине не может быть использован, так как прямой необходимости нет.

Причины недоиспользования имеющегося трудового потенциала работников могут быть следующие:

- вина работника (недоиспользование целодневного и внутрисменного фонда рабочего времени);
- организационно-технические причины;
- отставание среднего разряда рабочих;
- использование в организации труда слишком глубокого операционного разделения труда, который обедняет содержание труда работников;
- слабая мотивация работников на высокопроизводительный труд и так далее.

При существенном расхождении между трудовым потенциалом и его фактическим использованием у работников появляется разочарование, неудовлетворенность работой из-за отсутствия возможностей для профессионального роста.

Ситуация, когда недоиспользование имеющегося трудового потенциала становится слишком большим:

$$П > \Phi < Т.$$

Это свидетельствует о том, что фактический уровень использования имеющегося потенциала уже настолько низок, что страдает производство и остро стоит проблема реализации имеющихся резервов рабочей силы.

Возможен и такой вариант:

$$П = \Phi < Т.$$

Несмотря на полное использование имеющегося трудового потенциала, потребности в рабочей силе как в отношении количества, так и ее качества не удовлетворяются полностью. Причинами данной ситуации служат:

- нехватка рабочей силы;
- большое количество сверхурочных работ;
- отставание среднего разряда рабочих от разряда выполняемых работ.

Все это приводит к низкому качеству выполнения работ, к большому браку продукции по вине рабочих и т. п. В этих условиях управленческие решения должны быть направлены на наращивание трудового потенциала, изменение его количественных и качественных характеристик.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определения понятий «трудовой потенциал работника» и «трудовой потенциал предприятия».
2. Назовите параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала предприятия.
3. Назовите параметры, характеризующие производственные компоненты трудового потенциала предприятия.
4. Охарактеризуйте варианты использования трудового потенциала работника (или трудового коллектива).

Тема 8. Система найма персонала

План конспекта лекции:

1. Источники и технологии привлечения персонала.
2. Методы отбора персонала.
3. Оформление трудовых отношений при приеме на работу.

Вопрос 1. Понятие и оценка трудового потенциала.

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою качественную и количественную потребность в кадрах. При этом каждый современный руководитель заинтересован в найме высококвалифицированного персонала.

Набор персонала – это процедура привлечения претендентов на работу в организации и создания кадрового резерва для замещения вакантных и проектируемых рабочих мест и должностей (Зайцев Л. Г. М., 2006. С. 76).

Существуют два основных источника комплектования организации персоналом: внутренние и внешние. **Внутренние источники** – это люди, работающие в организации. К **внешним источникам** набора персонала относится то неопределенное количество людей, которые способны работать в организации, но не работающие в ней в настоящий момент.

При этом различаются не только источники поступления кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, но и используемые при этом методы.

Наиболее распространенные методы внутреннего поиска

Внутренний конкурс проводится службой управления персоналом. Механизм его проведения обязательно включает:

1. Определяются требования к вакансии, разрабатывается Положение о конкурсе (если внутренний конкурс проводится впервые).
2. За несколько недель до конкурса специалисты службы управления персоналом уведомляют сотрудников (используя корпоративную рассылку или другие средства внутренних коммуникаций) об открывшейся вакансии и условиях проведения конкурса. В зависимости от требований к вакансии информацию получают либо все сотрудники, либо целевые группы (только определенной профессии, работающие в конкретном подразделении или регионе и т. п.).

3. Все желающие/имеющие право принять участие в конкурсе высылают заявку в службу управления персоналом, где проводится анализ присланных документов и отбираются те кандидатуры, которые соответствуют конкурсным требованиям.

4. Конкурс, как правило, состоит из нескольких этапов: выполнения практического задания, его защиты перед специальной комиссией и интервью.

В зависимости от уровня вакантной должности процедура упрощается или усложняется, но основная ее задача – убедиться, что показавший лучшие результаты кандидат успешно справится с работой на новом рабочем месте.

Если среди числа собственного персонала не находится изъявивших желание участвовать в конкурсе и претендовать на вакантную должность или не находится специалистов, соответствующих по своим профессиональным и квалификационным характеристикам требованиям вакантной должности, то сотрудники кадровой службы могут обратиться к ним за помощью в поиске. Другими словами, заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

Метод «совмещение профессий (должностей)», как правило, осуществляется через совмещение должностей самими работниками фирмы, но необходимо отметить, что данный метод эффективен в том случае, если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы.

Метод ротации эффективен для некоторых организаций, особенно для тех, которые находятся в стадии интенсивного развития. Комплектование управленческих кадров проходит с использованием внутренних источников путем перемещения персонала по структурным подразделениям организации. При этом могут использоваться следующие варианты перемещений:

– **1 вариант:** повышение (или понижение) в должности, связанное с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

– **2 вариант:** повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущих за собой повышения в должности, но сопровождающихся повышением зарплаты;

– **3 вариант:** смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста заработной платы («чистая» ротация) (Гордиенко Ю. Ф., Обухов Д. В., Самыгин С. И. Ростов н/Д. 2004. С. 129).

Методы привлечения персонала из внешних источников значительно превышают по своей численности методы набора из внутренних источников. Однако преимущества и недостатки есть как у внутренних источников привлечения персонала, так и у внешних (табл. 2).

Таблица 2

Преимущества и недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала

Источники привлечения персонала	Преимущества	Недостатки
Внутренние	<ul style="list-style-type: none">– появляются шансы для служебного роста;– повышается степень привязанности к организации;– не требует значительных финансовых затрат;– происходит рост молодых кадров данной организации;– быстрое заполнение освободившейся должности;– не требуется адаптация;– повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом у работников;– избегание текучести кадров	<ul style="list-style-type: none">– ограничение возможности для выбора кадров;– возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность;– появление панибратства при решении деловых вопросов;– снижение активности рядового работника, претендующего на должность
Внешние	<ul style="list-style-type: none">– более широкие возможности выбора;– новый человек, как правило, легко добивается признания;– меньшая угроза возникновения интриг внутри организации;– вносит «свежую кровь» и новые идеи в компанию;– дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне компании	<ul style="list-style-type: none">– более высокие затраты на привлечение кадров;– высокая степень риска при прохождении испытательного срока;– длительный период адаптации и вхождение в новую должность для работников, нанятых со стороны, может потребовать больше времени, чем для «своих»;– блокирование возможностей служебного роста для работников организации

Объявления в средствах массовой информации, таких как телевидение, радио, пресса. В этом случае сотрудникам служб по управлению персоналом необходимо руководствоваться правилами составления объявления о вакантных должностях:

1. Заголовок объявления, как правило, начинается с логотипа организации, конечно при условии, что он имеется. Если нет, то в нем сразу должны указываться «ключевые» слова по описанию организации и открытой вакансии, то есть «куда» (название организации и специфика ее деятельности) и наименование вакансии (на какую должность требуется специалист).

2. Требования к профессиональным, деловым и личностным качествам должны быть объективными и указываться только те, без которых на этой должности обойтись нельзя никак; при этом необходимо избегать дискриминации отдельных категории лиц.

3. Указать основные функции и условия работы по должности с учетом привлекательных и негативных моментов (график работы, возможность обучения, карьерный рост, социальный пакет, бесплатное питание, льготы и другие блага, командировки и так далее).

4. При указании контактов, надо обозначить: а) фактический адрес нахождения офиса, так как юридические адреса организаций не всегда совпадают с местом расположения их офисов; б) телефоны и Ф. И. О. лица, которое может предоставить дополнительную информацию о вакансии; в) указывать можно и другие средства связи, если они имеются в организации (электронную почту, корпоративный сайт, факс, скайп).

5. Зачастую соискатели ищут работу согласно заработной плате, которую руководство организации может предложить. Поэтому необходимо указывать приблизительный размер заработной платы и стараться избегать таких фраз, как «зарплата по результатам собеседования» или «в зависимости от продаж».

Поиск кандидатов через Интернет. В последние годы всемирная сеть превратилась в одно из важнейших средств отбора кандидатов. Существует множество сайтов, предоставляющих возможность подать объявление как компаниям о вакантной должности, так и соискателям, задающимся вопросом, где можно найти работу. Это могут быть сайты, освещающие рынок труда, сайты печатных изданий или рекрутинговых агентств.

В то же время простота рассылки резюме по сети значительно «девальвировала» ценность электронных ресурсов. Сегодня многие из кадровиков рассматривают присланное на бумаге письмо как знак искреннего интереса к должности, в отличие от электронной

веерной рассылки по типу «спам» (Кох Р. [Электронный ресурс]. 2004). Интернет в качестве средства доведения информации о вакантных рабочих местах до рынка труда и получения обратной связи обладает целым рядом неоспоримых преимуществ: скорость и широта охвата; возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящимися в различных географических местностях.

Рекрутинговые агентства. Успех в этом случае во многом зависит от правильности составленного профиля кандидата, от точности в понимании сформулированных требований менеджером агентства и от его профессионализма и добросовестности. Иногда эффективнее обращаться в агентства, конкретно специализирующиеся на поиске работников определенного уровня (высший менеджмент, руководители и директора либо, наоборот, рабочие и низший персонал) либо в поиске персонала на профессии определенной направленности (например, технические вакансии – инженеры, IT-специалисты).

Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного отбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – 30–50 %. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов. Нередко такие агентства используются и для поиска временных сотрудников (Удальцова М. В., Аверченко Л. К. Ростов н/Д. 2009. С. 101).

Отбор учащихся в образовательных учреждениях используется немногими. В основном это крупные компании предпочитающие выращивать кадры из молодых специалистов. И это в основном оправдывает все ожидания, так как выпускники вузов – это «свежая кровь», более гибко воспринимающая новую корпоративную культуру, познающая «с нуля» все этапы производства, они креативны и полны энергии. Все это дает отличную перспективу со временем «вырастить» высококлассного специалиста.

Ярмарка вакансий. При ответственном подходе к этому мероприятию организация получает шанс привлечь внимание огромного количества потенциальных сотрудников. Проводя презентацию своей компании, можно обратиться к широкому кругу соискателей (безработным, работающим, студентам), получить возможность за небольшой промежуток времени не только встретиться с большим количеством претендентов, но и в личной беседе оценить их личностные и профессиональные качества.

Headhunting – «Охота за головами» – приобрел в последнее время большую популярность среди отечественных предприятий. Headhunting – разновидность прямого поиска, при котором ведется своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» в компанию. Это сложная работа, которая необходима, как правило, при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников – как по специальности, так и по уровню профессионализма. Технология поиска усложняется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой «вербовки». Headhunting применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и «охотник» должен найти его сам путем тщательного анализа конкурирующих компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций. Это процедура длительная (средний срок – до полугода), дорогостоящая и ответственная (Магура М. И. [Электронный ресурс]. 2014) .

Вопрос 2. Методы отбора персонала.

Функция отбора персонала должна быть увязана со всеми функциями управления персоналом, чтобы не нанести ущерб деятельности организации

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого (Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. М., 2002. С. 134). Все методы отбора персонала условно можно разделить на две большие группы: традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала.

Традиционные методы отбора сотрудников

Анализ анкетных данных (автобиография, анкеты, резюме) является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит «отсев» менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится (в тексте анкеты включается соответствующее указание).

Степень детализации анкеты и конкретная форма могут быть разными. В одном случае кадровые службы и руководители организаций полагаются в большей мере на анкету, в другой уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

Типовыми для всех форм анкет являются следующие группы вопросов:

- индивидуальная информация (имя, адрес, дата рождения, семейное положение и т. д.);
- образование (школы, колледжи, университеты и т. д.);
- карьера (предыдущие места работы, зарплата);
- интересы и увлечения в свободное время;
- сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу, его предложения;
- имена поручителей.

Основными аспектами анализа автобиографии обычно являются: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Большинство специалистов склоняется к единой структуре автобиографии, содержащей следующие позиции: фамилия, имя, отчество; место жительства; дата и место рождения; семейное положение; школьное образование (оценки в аттестате); профессиональное образование (приложение к диплому); работа по профессии; профессиональный опыт и профессиональные способности; повышение квалификации, знание языков.

Назначение резюме двояко: службе персонала облегчает отбор претендентов, а последним дает шанс заинтересовать работодателей. Специалист, знающий себе цену, должен писать резюме только сам. Резюме должно быть четким, конкретным и кратким. Его особенностью является то, что данные о местах работы и получении образования указываются в обратном хронологическом порядке. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность; продуктивность; неограниченность возможностей.

Собеседование является наиболее популярной методикой при отборе персонала, так как за короткий промежуток времени работодатель может получить полное представление о кандидате и о его соответствии на открытую вакансию. Чаще всего собеседование проходит в виде беседы. То есть менеджер по отбору персонала или сам работодатель лично задает кандидату вопросы, которые делятся на несколько блоков:

- вопросы о личных качествах соискателя;

- вопросы на выявление профессионализма;
- вопросы об интересах, хобби и т. д.

Собеседования делятся на следующие разновидности:

1. **Формальные** – это те собеседования, которые проходят строго в определенной последовательности. Все вопросы, которые планируется задать соискателю, заранее готовятся. Иначе говоря, беседа проходит в форме «вопрос – ответ».

2. **Слабоформальные** характеризуются тем, что работодатель готовит лишь список основных вопросов, касающихся личности соискателя и его достижений на предыдущих должностях. В ходе разговора могут появиться дополнительные вопросы к собеседнику.

3. **Неформальные.** Такие собеседования не формализованы строго. Такая форма собеседования предполагает вызов собеседника на откровенный разговор. Вся беседа ведется в дружелюбном ключе, нет заранее готовых вопросов, есть только примерные темы для беседы. Поэтому здесь работодателю приходится очень внимательно следить за своим собеседником.

Заканчивается собеседование рассказом о дальнейших действиях и ходе приема на работу. Важно знать, что отрицательное решение рекомендуется объявить позже. То есть беседа должна завершиться на позитивных тонах.

Центры оценки (Assessment-center) как метод отбора персонала в последнее время начали очень быстро набирать популярность. Данный метод представляет собой своеобразный тренинг-игру, в котором кандидата помещают в условия, максимально напоминающие рабочую обстановку. По ходу действий кандидата просят высказать свое мнение или отношение ко всему процессу или провести анализ какого-либо события (Обзор методов отбора персонала [Электронный ресурс]. 2014).

Тестирование в качестве метода отбора персонала стало использоваться сравнительно недавно, но очень быстро обрело популярность, в основном благодаря западному влиянию. Критерии отбора персонала по данной методике заимствованы из тех же источников. Данный метод позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу. Но это, скорее, вспомогательный инструмент, который помогает получить более подробные характеристики (Обзор методов отбора персонала [Электронный ресурс]. 2014) .

Brainteaser-интервью, что можно перевести как «интервью, щекочущее мозг».

Данный метод используется при отборе персонала, главными качествами которого является креативность и наличие аналитических навыков. Соискателю предлагается решить небольшую задачу на логику, либо специалист службы управления персоналом задает вопрос, который не касается темы разговора. При этом ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Это свидетельствует о его нестандартном мышлении и способности выходить за рамки привычного мышления ради поиска ответа на заданный вопрос.

Физиогномика – это метод, который используется в основном как вспомогательный.

Суть метода заключается в изучении черт лица и мимики кандидата.

Шоковое интервью – это форма собеседования, при использовании которой кандидата пытаются вывести из равновесия, поставить в ситуацию, когда он почувствует себя некомфортно, или же просто сделать то, к чему соискатель не готов, после чего интервьюер оценивает реакцию соискателя, его способность к быстрому принятию решений, адаптивность и т. д..

Графология. Суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали.

Вопрос 3. Оформление трудовых отношений при приеме на работу.

Прием на работу в организацию производится на основании заключенного между организацией и работником трудового договора.

Трудовой договор – это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя (Трудовой кодекс РФ. Ст. 56. Новосибирск, 2015. Вып. 42).

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится в кадровой службе организации. По распоряжению руководителя организации или с его ведома работник может быть допущен к работе до оформления трудового договора в письменной форме. В этом случае кадровая служба обязана оформить трудовой договор с работником в письменной форме не позднее трех дней со дня фактического допущения его к работе. При приеме на работу в организацию кадровая служба обязана потребовать от поступающего обязательные документы при приеме на работу и оформлении трудового договора. Обязательными документами, согласно статье 65 Трудового кодекса РФ, являются:

- **паспорт** или иной документ, удостоверяющий личность;
- **трудовая книжка**, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- **страховое свидетельство государственного пенсионного страхования (ПСС);**
- **документы воинского учета** – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- **документ об образовании**, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- **справку о наличии (отсутствии) судимости** и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, выданную в порядке и по форме, которые устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел;
- **ИНН (идентификационный номер налогоплательщика)**. В настоящее время ИНН от физического лица может требоваться при приеме на работу, его получение для каждого жителя государства, достигшего 16-летнего возраста, обязательно. Без наличия ИНН, ПСС, паспорта гражданина страны (с пропиской в этом государстве) и достижения 14-летнего возраста трудоустройство физического лица невозможно, согласно Семейному кодексу Российской Федерации. **При этом в Трудовом кодексе РФ такого требования не содержится** (Трудовой кодекс РФ. Ст. 65. Новосибирск, 2015. Вып. 42).

В отдельных случаях с учетом специфики работы настоящим Кодексом, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации может предусматриваться необходимость 55

предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов (*например: принимаете на работу экспедитора с личным автотранспортом → водительские права*).

Запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются **работодателем**.

В случае отсутствия у лица, поступающего на работу, трудовой книжки в связи с ее утратой, повреждением или по иной причине работодатель обязан по письменному заявлению этого лица (с указанием причины отсутствия трудовой книжки) оформить новую трудовую книжку.

При приеме на работу в организацию заводится личное дело работника. Личное дело работника ведется кадровой службой организации. Ведение нескольких личных дел на одного работника не допускается. Сбор и внесение в личное дело работника сведений о его политической и религиозной принадлежности, о частной жизни запрещается. Материалы, приобщаемые к личным делам работника, брошюруются, и страницы нумеруются. В личное дело работника вносятся следующие документы:

1. Заявление о приеме на работу (при переводе – также копия письма о переводе).
2. Автобиография.
3. Копия трудовой книжки или документа, подтверждающего прохождение военной или иной службы.
4. Копии дипломов, свидетельств об образовании.
5. Копии документов о присвоении ученого звания, степени.
6. Документы, связанные с оформлением допуска к сведениям, составляющим государственную или иную охраняемую законом тайну, если исполнение обязанностей по замещаемой должности связано с использованием таких сведений.
7. Копии документов о награждении государственными наградами.
8. При назначении на должность по конкурсу - решение конкурсной комиссии.
9. Копии распоряжения, приказа о назначении на должность.
10. Справка из личного дела.
11. Личный листок по учету кадров.
12. Копия документа об изменении семейного положения.

13. Копия распоряжения, приказа о перемещении по должности.

14. Копии дипломов, свидетельств о прохождении повышения квалификации (переподготовки) и другие документы.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определение понятия «набор персонала».
2. Перечислите и охарактеризуйте источники и методы привлечения персонала.
3. Сформулируйте определение понятия «отбор персонала».
4. Какие методы отбора персонала относятся к традиционным методам?
5. Какие методы отбора персонала относятся к нетрадиционным методам?
6. Какие документы являются обязательными для предоставления работодателю при оформлении трудовых отношений?
7. Какая статья Трудового кодекса РФ устанавливает обязательный перечень документов?
8. Какие документы вносятся в личное дело работника?

Тема 9. Адаптация персонала

План конспекта лекции:

1. Понятие и классификация адаптации персонала.
2. Характеристика этапов процесса адаптации персонала.
3. Методы и способы успешной адаптации персонала.

Вопрос 1. Понятие и классификация адаптации персонала.

Адаптация персонала представляет собой многоуровневый процесс, и для того чтобы получить более полное представление о его содержании, необходимо начать с определения данного понятия. В современной научной и учебной литературе имеются как довольно узкие, так и широкие трактовки понятия «адаптация персонала».

Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом предлагают следующее определение: «**Адаптация** (от лат. *adaptio* – приспособлять) – это ознакомление человека с новой организацией и изменение его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры» (Рутицкая В. Процесс адаптации сотрудника [Электронный ресурс]).

Более глубокое определение предлагает В. Р. Веснин в пособии по кадровой работе: **адаптация персонала** – это «приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими» (Практический менеджмент персонала. М., 2011. С. 179).

Общепринято проводить классификацию адаптации персонала по таким критериям, как:

1. По отношениям субъект – объект:

- **активная адаптация** – это такой вид адаптации, при котором индивид стремится воздействовать на окружающую его среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить). Другими словами, адаптационные мероприятия побуждают нового сотрудника стремиться к самостоятельному вхождению в организацию;

- **пассивная адаптация** – когда сотрудник не стремится к такому воздействию и изменению окружающей его среды, и в этом случае новый сотрудник выступает как

пассивный объект адаптационных мероприятий. Например, руководитель видит необходимость знакомства «новичка» с работниками смежного отдела. Он идет вместе с ним и представляет его и сотрудников этого подразделения друг другу. В этом случае от нового сотрудника не требуется активных действий, но с другой стороны, им упускается возможность проявить себя.

2. По воздействию на работника:

- **прогрессивная** – вид адаптации, благоприятно воздействующий на нового сотрудника и способствующий его развитию как личности;
- **регрессивная** – не способствующая развитию личности нового сотрудника (чаще всего такая ситуация возникает, если выполняемые функциональные обязанности не требуют от работника проявления всех его способностей или способствует только его одностороннему развитию).

3. По уровню:

- **первичная** предполагает приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта трудовой деятельности (как правило, это выпускники высших, среднеспециальных и других учебных заведений);
- **вторичная адаптация** заключается в приспособлении сотрудников, которые уже имеют трудовой опыт (как правило, меняющих организацию или свою профессиональную деятельность).

4. По направлениям:

- **производственная** – включение работника в новую производственную среду, усвоение норм трудовой деятельности, установление и расширение взаимосвязей между работником и производственной средой;
- **внепроизводственная** – выражается в общении с коллегами за пределами предприятия (совместное занятие спортом, обучение или отдых на природе) и приспособлении к общим социальным и бытовым условиям (возможности получения жилья, места в детском саду, наличие у организации базы отдыха, поликлиники, спортивно-культурных заведений) (Как помочь новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы [Электронный ресурс]).

Последний из приведенных критериев является основным по классификации А. Я. Кибанова, который к производственной адаптации относит такие виды, как профессиональная, психофизиологическая, организационно-административная, социально-психологическая, санитарно-гигиеническая, экономическая, а к внепроизводственной – 59

адаптацию к бытовым условиям, к внепроизводственному общению с коллегами и адаптацию в период отдыха (Управление персоналом организации. М., 2010. С. 351) (рис. 6).

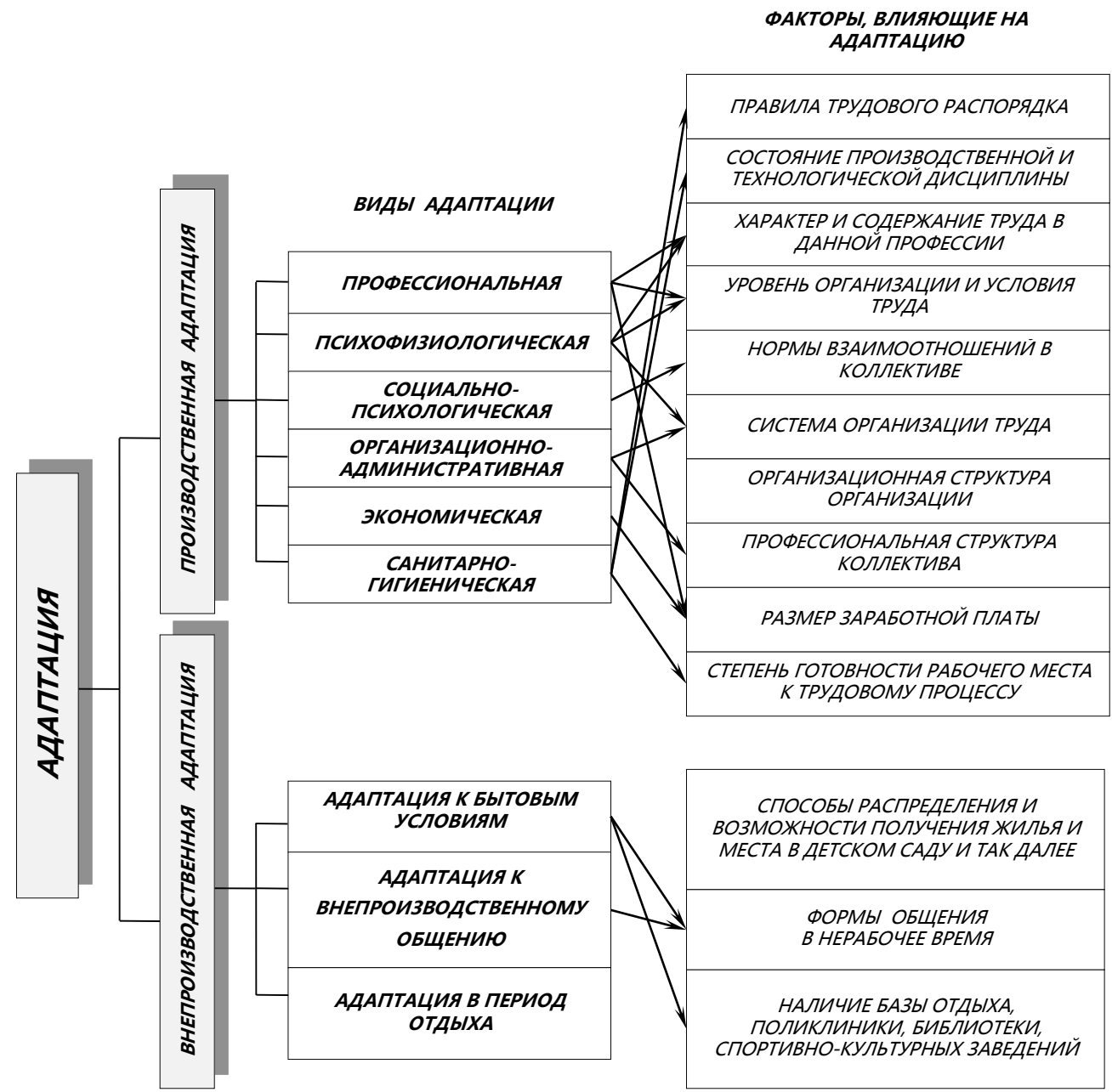


Рис. 6. Классификация адаптации А. Я. Кибанова

Так, **профессиональная адаптация** заключается в активном освоении профессиональной деятельности, ее специфики, необходимых навыков (владений), и, что не

менее важно, в формировании профессионально необходимых качеств личности сотрудника, его положительного отношения к своей трудовой деятельности.

В рамках **психофизиологической адаптации** происходит освоение всех условий. Они, в свою очередь, оказывают то или иное психофизиологическое воздействие на сотрудника в процессе его трудовой деятельности. Так, например: физические и психологические нагрузки, уровень монотонности и интенсивности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной среды, комфортная организация рабочего места, а также шум, освещенность, вибрация и т. п.. Данный вид адаптации работника на рабочем месте не представляет особых трудностей для «новичка», протекает достаточно быстро и зависит от здоровья человека, его естественных реакций на характеристики этих условий. Однако большинство несчастных случаев и производственных травм на предприятиях происходит именно в первые дни трудовой деятельности именно из-за отсутствия психофизиологической адаптации.

Особый интерес представляет **социально-психологическая адаптация**, так как – в ходе нее происходит включение нового сотрудника в систему межличностных взаимоотношений трудового коллектива, с его нормами, традициями, ценностями, жизненными установками. «Новичок» получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эта информация сотрудником соотносится не только с его личным опытом, но и его жизненными ценностными ориентациями. Таким образом, происходит процесс отождествления личности нового сотрудника как с коллективом в целом, так и с какой-либо формальной или неформальной его группой. Следует отметить, что этот вид адаптации может быть связан с немалыми трудностями, к которым относятся: обманутые ожидания достижения быстрого личного профессионального успеха; переоценка значения собственных теоретических знаний и недооценка важности личного контакта с более опытными сотрудниками.

Организационно-административная адаптация знакомит нового сотрудника с местом его структурного подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре управления предприятия. Вследствие этого у него формируется четкое представление о собственной роли в общем процессе функционирования организации. Важной особенностью этого вида адаптации является подготовка нового сотрудника к восприятию и реализации технических и организационных нововведений.

Экономический вид адаптации предполагает знакомство «новичка» с экономической системой управления организацией, набором экономических и неэкономических стимулов и мотивов и позволяет освоиться в новых условиях оплаты своего труда и других различных выплат.

Санитарно-гигиеническая адаптация предполагает привыкание к новым требованиям трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилам трудового распорядка организации. У нового сотрудника вырабатывается установка готовить рабочее место к трудовой деятельности, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и обеспечения сохранения собственного здоровья.

Вопрос 2. Характеристика этапов процесса адаптации персонала.

Условно **процесс адаптации** можно разделить на **четыре этапа**: оценка уровня подготовленности новичка; ориентация; действенная адаптация; функционирование.

Итак, **этап оценки уровня подготовленности нового сотрудника** необходим для разработки наиболее эффективных процедур адаптации. Если сотрудник, принятый на работу, имеет не только специальную подготовку, но и определенный опыт работы в подобных структурных подразделениях других организаций, временной период его адаптации будет минимальным. Однако важно помнить, что даже в такой ситуации в организации возможны непривычные для него варианты разрешения и выполнения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура управления зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новый сотрудник неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию. В этом смысле адаптация должна быть ориентирована как на знакомство со специфическими особенностями деятельности организации, так и на включение в коммуникативные процессы, знакомство с персоналом, организационными особенностями коммуникации, правилами поведения и прочим.

Следующий этап – **ориентация** – предполагает конкретное знакомство нового сотрудника со своими функциональными обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Для этого привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Чаще всего в ходе проведения общей ориентации затрагиваются такие вопросы, как:

1) общее представление об организации, а именно: ее цели, приоритеты, проблемы, традиции, нормы, стандарты, продукция и потребители, организационная структура управления, деловое партнерство, информация о первых руководителях;

2) политика организации в отношении персонала: принципы кадровой политики; принципы подбора, отбора и оценки персонала; направления профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации; правила и нормы применения графиков и режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны организации и технической документации;

3) оплата труда: виды и формы оплаты труда в соответствии с грейдингом персонала; оплата выходных, сверхурочных и другое;

4) дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; оплата листков временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, выплаты по уходу за ребенком; финансовая поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности профессионального обучения и повышения квалификации; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников;

5) охрана труда и соблюдение техники безопасности: оказание первой медицинской помощи; меры предосторожности на рабочем месте; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила техники противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них;

6) работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; права и обязанности сотрудников организации; права непосредственного руководителя структурного подразделения;

7) служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей и многое другое;

Затем могут быть проведены мероприятия по специальной ориентации, осуществляемые как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новый сотрудник, так и собеседований с непосредственным руководителем, в рамках специальной ориентации затрагиваются следующие вопросы: 1) функции структурного подразделения; 2) трудовые обязанности и ответственность; 3) требуемая отчетность; 4) процедуры, правила, предписания; 5) представление сотрудников структурного подразделения (Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. М., 2003).

Далее следует этап **действенной ориентации**, суть которого заключается в адаптации нового сотрудника к своему должностному статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с членами трудового коллектива. На этом этапе необходимо «новичку» предоставить возможность для активных действий в различных сферах, когда он испытывает на себе полученные знания об организации. И в это время важно оказывать максимальное содействие новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и особенностей взаимодействия с новыми коллегами.

Заключительный этап в процессе адаптации – **функционирование**, который характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной трудовой деятельности.

Вопрос 3. Методы и способы успешной адаптации персонала.

Универсального метода, который станет максимально действенным в процессе адаптации нового сотрудника, не существует, так как это зависит от условий и разных специфических ситуаций, в которых находятся специалисты кадровой службы или руководство организации.

На сегодняшний день из большого многообразия современных методов и способов адаптации персонала в организации наиболее успешными признаются следующие: 1) метод «Корпоративный PR»; 2) метод командного тренинга; 3) инструктаж в подразделениях; 4) метод «папка нового сотрудника»; 5) интернет-сайт; 6) подход, ориентированный на профессию (Как помочь новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы [Электронный ресурс]).

Так, **метод «Корпоративный PR»** предусматривает разработку справочника, в котором перечисляются основные правила отношений в коллективе. Конкретные правила в справочнике зависят от специфики деятельности организации и модели поведения во время работы. В такой справочник можно включить информацию о предпочитаемом стиле в одежде, о перерывах в работе, об оборудовании рабочего места, о начале и завершении рабочего дня. Примеры правильного и неправильного рабочего места можно подать в справочнике в виде выкладки фотографий. Его можно издать отдельно или включить в «Корпоративный кодекс».

Командный тренинг как метод адаптации персонала используют в том случае, когда коллектив уже сформирован и на работу приходит высокопрофессиональный и

высококвалифицированный специалист, который ощущает неприятие со стороны работников. Тренинг также можно проводить для вновь прибывшего руководителя с целью его быстрого освоения в действующем трудовом коллективе. В ходе проведения тренинга каждый желающий имеет право высказать свое мнение, обиды или претензии новому сотруднику (или руководителю). В результате проведения тренингов развиваются не только служебные, но и межличностные отношения между коллегами (подчиненными и руководителем). Тренинги проводят в виде деловой игры или как анализ конкретной ситуации в виде метода кейс-стади. Поэтому для организации таких мероприятий нужен опытный тренер-психолог.

Метод инструктажа в подразделениях представляет собой доведение информации новому сотруднику об основных требованиях в каждом структурном подразделении организации (департаменты, отделы, сектора). Подразделения на предприятии имеют свой комплекс правил и требований, которые нужно соблюдать. Правила стоит записать так, чтобы их понимали все сотрудники. Плохое понимание функциональных требований может привести к тому, что новый сотрудник много времени будет использовать на выяснение деталей работы, вместо того чтобы делать ее. Поэтому правила и требования стоит составлять в простом и понятном формате. В разработке текстов и описаний нужна помощь со стороны самих работников. Общие требования стоит доводить до новичка при проведении инструктажа, а затем дать сотруднику самому ознакомиться с другими документами работы в подразделении.

Метод «Папка нового сотрудника». В случае применения этого метода важно помнить, что в этой папке должен быть комплект документов отдельного структурного подразделения, который содержит ответы на вопросы, возникающие у новичка. Более удобным и полезным в этом будет большой справочник, который будет включать основные сведения всех подразделений организации, регламентирующие документы, показывать логическую связь и облегчать понимание структурных требований к работнику.

Интернет-сайт как способ управления адаптацией нового работника предполагает наличие и использование официального сайта организации. Например, на нем выкладывается информация о правильном заполнении документов, о последовательности действий по отдельному заданию и другие инструкции и правила.

Подход, ориентированный на профессию подразумевает подготовку специалиста к выполнению должностных обязанностей в новом трудовом коллективе. Специалисты по персоналу должны спланировать работу нового работника на время испытательного срока, 65

так чтобы ему было понятно, когда и какие действия он должен исполнять. При таком планировании учитывают специфику профессиональной деятельности новичка в период адаптации.

Далее необходимо отметить, что, какой бы метод адаптации не использовался специалистами службы управления персоналом, необходимо разработать **«Программу адаптации персонала»**. Потребность в ней имеет место быть, так как во всех организациях и предприятиях должна быть единая процедура приема новых сотрудников. Ее основное предназначение – как можно быстрее и проще ввести нового человека в курс дела, представить коллективу и ознакомить с должностными обязанностями.

Общая часть программы предполагает ознакомление с деятельностью компании, индивидуальными особенностями, принятыми на данном предприятии, и взаимоотношениями в коллективе. Также сотрудника знакомят с правилами приема и увольнения, заработной платой и условиями труда. Все это дает возможность человеку составить первоначальное мнение об организации. В зависимости от должности, на которую принимают новичка, объем общей части может различаться.

Индивидуальная программа адаптации создается непосредственным начальством и контролируется руководителем службы управления персоналом. Адаптация в коллективе заключается в детальном ознакомлении с основной деятельностью организации, услугами, которые оказываются. Новичку подробно объясняют его должностные обязанности и конкретную специфику профессиональной деятельности. Индивидуальная программа проводится в течение периода испытательного срока и подразделяется на две части:

- введение в должность,
- выполнение трудовых обязанностей.

Введение в должность занимает первый месяц работы. План вхождения составляется непосредственным руководителем после окончания недельного срока работы сотрудника и согласовывается с отделом по кадрам. После этого его доводят до сведения сотрудника, и он ставит визу о прочтении. Целью этого является полное освоение работником своих обязанностей, хорошее знание организации и ее структуры. В плане обязательно фиксируется его выполнение. Начальство оценивает уровень профессионализма и степень обучаемости нового работника.

Выполнение трудовых обязанностей предполагает составление плана по оценке выполнения функциональных обязанностей. Новый сотрудник сам формирует ежемесячный

объем работы и согласовывает его с руководителем. Оценка, которую заслуживает документ, фиксируется в «Индивидуальном плане работника».

В конце испытательного срока, как правило, за 10 дней, в отдел по работе с кадрами необходимо подать следующие документы:

- 1) отчет, который сделает новичок о своей проделанной работе;
- 2) индивидуальный личный план, в котором будет отображена оценка наставника или руководства, а также предложения по дальнейшей деятельности сотрудника в данной компании. Обязательна виза главного руководителя.

За неделю до окончания испытательного периода все документы, включая рекомендации и заключение начальника службы управления персоналом, передаются директору организации.

Чтобы адаптация персонала прошла успешно, нужно придерживаться выбранной методики и располагать следующими документами:

- справочник работника;
 - стандарты, которыми регламентируется деятельность наставника по отношению к новичку;
 - бланк, где будут указаны цели работника;
 - бланк, в котором необходимо отразить оценку профессионализма и соответствия требованиям нового сотрудника;
 - положения, которые регламентируют процесс наставничества;
 - приказ о том, что сотруднику поручаются обязанности наставника;
- заключительный акт на новичка.

Если решение положительное, то непосредственный руководитель в устном виде информирует работника о том, что он принят. Под контролем отдела по персоналу сотрудник заполняет личный план служебного и профессионального развития. Он служит основой для учета интересов работника, его мотивации и достижений при аттестации. Дальнейшую работу со всеми документами ведут специалисты службы управления персоналом. Копии всех документов вносятся и хранятся в личном деле сотрудника.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определение понятия «адаптация».
2. По каким критериям можно провести классификацию адаптации персонала?

Перечислите виды адаптации персонала и охарактеризуйте их.

3. Назовите основные этапы адаптационного процесса нового сотрудника в организации. Охарактеризуйте каждый этап процесса адаптации нового сотрудника.
4. Назовите и охарактеризуйте методы и способы успешной адаптации.
5. Что представляет собой «Программа адаптации персонала»? Каковы ее основные составляющие?

Тема 10. Мотивация труда персонала

План конспекта лекции:

1. Понятие и содержание мотивации труда.
2. Основные теории мотивации.
3. Виды мотивов к труду.

Вопрос 1. Понятие и содержание мотивации труда.

Мотивация труда формируется до начала профессиональной трудовой деятельности путем усвоения человеком ценностей и норм трудовой морали и этики посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как к ценности, и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т. д., приобретаются первоначальные трудовые навыки (Журавлев П.В. и др. М., 1999. С. 322).

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

В структуру мотива входят:

- **потребность** – это нужда, которая принимает специфическую форму в соответствии с культурным укладом и личностью индивида;
- **ценности, блага** – объект, способный удовлетворить потребность;
- **трудовое действие** – необходимое для получения блага, ценности;
- **цена** – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Главное назначение руководителя любого уровня – обеспечить реализацию и выполнение поставленных задач, чтобы достичь общих целей организации. И тогда аспект мотивации меняется и рассматривается уже не с позиции работника, а с позиции руководителя. И приобретает следующее содержательное наполнение: **мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Современные теории мотивации основаны на двух основных понятиях: потребности и вознаграждении.

Потребности – это недостаток чего-либо у человека. Существует множество классификаций потребностей, но универсальной так и не создано. Потребности делятся на:

- **первичные** (врожденные), к которым относятся физиологические потребности организма в пище, воде, сне, дыхании и т. д.;
- **вторичные** – являются психологическими, то есть потребности в уважении, успехе, привязанностях, богатстве, во власти и т. д.

Потребности человека определяют его поведение. Когда человек начинает ощущать какую-либо потребность, у него возникает устремленность на достижение определенной цели, посредством которой он может удовлетворить эту потребность. Когда человек достигает поставленной цели, потребность его может быть удовлетворена полностью или частично.

Следует иметь в виду, что для мотивации нет одинаковых способов, применимых для всех людей, живущих в разных странах, так как все люди – слишком разные, отличаются друг от друга природой, воспитанием, культурой, менталитетом.

Основным способом, который используется для мотивации труда, для привлечения человека к активной деятельности **является вознаграждение**.

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. У каждого человека свои представления о шкале ценностей.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним относятся самоуважение, дружба, осознание значимости выполненной работы.

Внешнее вознаграждение дается организацией: это продвижение по службе, символы служебного статуса и другое.

Чтобы определить, какие вознаграждения следует применять к конкретному человеку, нужно установить его систему потребностей и мотиваций.

Вопрос 2. Основные теории мотивации: содержательные и процессуальные.

Теории содержания мотивации базируются на удовлетворении потребностей и побуждения людей к действиям. Среди них выделяют наиболее известные теории мотивации по потребностям, разработанные А. Маслоу, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом.

Теория мотивации через иерархию потребностей А. Маслоу

Впервые он опубликовал свою концепцию в 1943 г. В соответствии с ней каждый индивид имеет иерархию из пяти базовых потребностей. Вскоре она стала классической и вошла во все учебники.

Его концепция включает в себя следующие основные идеи:

- люди постоянно ощущают какие-либо потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей,

которые могут быть объединены в определенные группы;

- группы потребностей находятся в иерархическом расположении друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям;

удовлетворенные потребности не мотивируют людей;

- если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;

– обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;

– потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения (рис. 7);

– потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;

– потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня (Виханский О. С., Наумов А. И. М., 2004. С. 143).

По мере удовлетворения потребностей нижнего уровня человек стремится к удовлетворению потребностей следующего уровня. Это непрерывно расширяет его потенциал, поэтому потребность в самовыражении никогда не может быть полностью исчерпана. Это означает, что процесс мотивации поведения через потребности является бесконечным.



Рис. 7. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Теория трех потребностей Дэвида Мак-Клелланда

Дэвид Мак-Клелланд делал основной упор на потребности высших уровней. Он считал, что людям присущи три потребности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди проявляют себя как откровенные и энергичные люди, которые не боятся конфронтации и стремятся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других.

Люди с **потребностью успеха** рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиски решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Потребности во власти и успехе характерны для людей, достигших удовлетворения своих потребностей между четвертым и пятым уровнями по теории А. Маслоу.

Люди с развитой **потребностью причастности** заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Они будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Потребность в причастности свойственна людям, достигшим третьего уровня по теории А. Маслоу.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга

В соответствии с теорией Фредерика Герцберга все факторы, которые влияют на работу, делятся на две большие группы (табл. 3):

– **факторы атмосферы** (гигиенические), к которым относятся условия работы и окружающая среда. Эти факторы наиболее многочисленны: заработная плата, гарантии занятости, политика и деятельность компании, условия труда, статус, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, безопасность труда, факторы личной жизни. Эта группа факторов соответствует трем первым уровням потребностей по теории А. Маслоу. Если они удовлетворены, то у работника не развивается чувства неудовлетворенности работой;

– **факторы актуализации** (мотиваторы) связаны непосредственно с содержанием трудового процесса: достижением успеха, признанием заслуг, служебным продвижением, интересом к работе, ответственностью, возможностью роста.

Использование этих факторов позволяет добиться глубокого и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда. Они сопоставимы с двумя высшими уровнями мотивации по теории А. Маслоу.

Таблица 3

Факторы мотивационной модели Фредерика Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
заработная плата	интересная работа, увлекательная постановка вопросов
социальные блага	многосторонность, возможность повышения звания
условия работы: физические, внешние	самостоятельность и полномочия
статус	свой участок работы
климат на предприятии, рабочая атмосфера, обстановка	возможность добиться ощутимых результатов
отношение к начальству и коллегам	признание достижений выражается в увеличении: – дохода; – полномочий; – степени трудности поставленных задач; – профессионального обучения и повышения квалификации

В рамках процессуальных теорий мотивации анализируются результаты распределения усилий для достижений конкретных целей и выбора конкретного вида поведения. Не отрицается существование потребностей, но считается, что поведение людей 73

определяется не только ими. Поведение личности является также функцией ее восприятия и ожидания, связанными с данной ситуацией, и возможными последствиями выбранного типа поведения.

Теория ожидания В. Врума

В своей концепции автор пытался объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата. При этом сам результат рассматривался им двояко: как некий продукт деятельности людей и как различные формы вознаграждения (или наказания), связанные с его получением.

Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата (потребности) получила название **валентности**. Валентность весьма субъективна, так как для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере оплаты труда: ту или иную величину заработной платы одни считают недостойной, а другие готовы ради нее трудиться с утра до ночи. Если ценность высока, то валентность положительна; если нет – отрицательна; при безразличном отношении к ним – нулевая.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату (выполнению работы, получению справедливого вознаграждения), **называется ожиданием**.

Успех системы мотивации, основанной на теории ожиданий, зависит от:

- ценности для индивидов того или иного вознаграждения;
- четкости постановки целей и задач, возможности их выполнения с помощью нормальных усилий;
- наличия необходимых условий труда, получения требуемых объяснений;
- однозначности связи между результатами и вознаграждением;
- обеспечения обратной связи руководителя с подчиненными относительно

удовлетворенности теми вознаграждением.

Теория справедливости Дж. С. Адамса

Данная теория исходит из того, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и, самое главное, с

достижениями других людей. По мнению Дж. С. Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает соотношение полученного вознаграждения с вознаграждением других людей (рис. 8).



Рис. 8. Соотношение личного полученного вознаграждения с вознаграждением других людей по Дж. С. Адамсу

При этом в затраты включаются не только усилия по выполнению данной работы, но и стаж, уровень квалификации, социальный статус и прочее.

Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он ощущает удовлетворенность и будет добросовестно трудиться. В противном случае, происходит демотивация личности. Недовольный работник начинает «восстанавливать справедливость», требуя повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе. При этом используются разные противоправные способы увеличения дохода.

Теория постановки целей Э. Локка

Теория постановки целей построена на том, что люди способны воспринимать цели организации как свои собственные и стремятся к их достижению, получая удовлетворение от выполненной работы.

Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы и обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т. д.

Концепция партисипативного управления

Суть концепции состоит в том, что люди, получая удовлетворение от участия в делах организации, не только работают с повышенной отдачей, но и максимально раскрывают свои способности и возможности.

В рамках партисипативного управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения, касающиеся средств и методов выполнения поставленных перед ними задач; привлекаются к сбору информации и консультированию по специальным вопросам; участвуют в рационализаторстве и изобретательстве; получают возможность самостоятельно контролировать свою работу.

Итак, поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться добросовестно, усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления, но так или иначе следует искать мотив поведения. В организациях, где управление и организация труда предоставляют работнику возможности реализовать себя в полной мере, его труд будет более эффективным, а мотивы к труду – более высокими. Чем больше сотрудникам организации удастся реализовать свои способности, навыки, знания и умения, тем выше степень их удовлетворенности трудом, а соответственно степень выраженности мотивов и отождествление целей организации сотрудником как своих.

Вопрос 3. Виды мотивов к труду.

Выделяют с определенной степенью условности следующие разновидности мотивов к труду:

1. **Мотив «Стадность»** – потребность быть в коллективе. Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом: групповая мораль, отсутствие индивидуального соревнования, корпоративная культура и т. д. Для работников бывшего СССР данный мотив остается существенным фактором в выборе места работы и

ценностных ориентаций. Потребность «работать в хорошем коллективе», по мнению многих социологов, до сих пор входит в лидирующую группу ориентаций работника.

2. **Мотив самостоятельности** присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес». Опыт организации кооперативов еще во времена СССР и становления бизнеса в РФ подтверждает силу и значимость данного мотива. Значительная часть кооперативов и предпринимателей оставили стабильную и (порой высокооплачиваемую) работу взамен на рискованный бизнес, который вначале дает только самостоятельность.

3. **Мотив личного самоутверждения** характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста. По Ф. Герцбергу он является мотивирующим фактором сотрудников высокой квалификации.

4. **Мотив надежности (стабильности)** – это мотив самостоятельности с противоположным знаком. Если в первом случае работники предпочитают риск, активный риск новых решений, новые виды деятельности, то в данном случае предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических) доля россиян, которые ориентируются на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство. Именно в этом многие причины затянувшегося перехода к рыночной экономике.

5. **Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т. д.)** лежит в основе многих элементов рыночного менеджмента и, прежде всего, маркетинга. На этом мотиве построена система создания материально-вещественного мира в экономически развитых странах. Именно он используется производителями новых товаров и услуг, а другие мотивы – порой лишь его внешняя оболочка или начинка.

6. **Комплексную мотивацию труда можно представить в виде мотива справедливости**, который пронизывает всю историю развития человеческой цивилизации. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации работников, а порой, и к катаклизмам. С этой проблемой столкнулись многие предприятия в РФ в ходе приватизации, последствия которой ощутимы до сих пор.

7. **Мотив востребованности** генетически присущ каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект. Мотив востребованности – основа

организации соревнования на предприятии. При этом важно учитывать следующие принципы:

- дифференциация соревнующихся по группам, близким по условиям, характеру производства и т. д.;
- одинаковая система показателей;
- строго дифференцированное поощрение победителей;
- при занятии призовых мест заработная плата должна увеличиваться не менее чем на 1/3.

Но это не единственная классификация видов мотивов к труду. Так, В. Р. Веснин предлагает следующие типы мотивированности:

- 1) **трудовой** – предполагает ориентацию на заработок;
- 2) **профессиональный** – как заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, самовыражении;
- 3) **властный** – ориентация на приобретение высокой должности;
- 4) **идейный** – готовность трудиться ради общего блага;
- 5) **хозяйский** – стремление к самостоятельности, возможность приумножения богатства;
- 6) **творческий** – поиск нового;
- 7) **коллективистский**, ставящий во главу угла работу в команде, характерен для восточных культур;
- 8) **люмпенизированный** – упор на уравнильность (Веснин В. Р. СПб., 2012. С. 135).

Вопросы для самопроверки:

1. Каково содержание мотивации работников к труду?
2. Какова структура мотива (назовите элементы и охарактеризуйте их)?
3. На каких понятиях строятся современные теории мотивации?
4. Какие содержательные теории мотивации вы знаете? В чем суть содержательных теорий мотивации?
5. Какие процессуальные теории мотивации вы знаете? В чем суть процессуальных теорий мотивации?
6. Охарактеризуйте виды мотивов к труду.

Тема 11. Стимулирование труда персонала

План конспекта лекции:

1. Понятие стимулирования. Теория подкрепления В. Синклера.
2. Функции, виды и формы стимулирования.

Вопрос 1. Понятие стимулирования. Теория подкрепления В. Синклера.

Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия в работе, а именно в деле решения задач, которые стоят перед организацией, и включение соответствующих мотивов называется стимулированием.

Итак, **стимулирование** – это целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его активность.

Идея стимулирования основывается на том, что любые действия работника должны иметь для него определенные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

Последствия могут быть как положительные, так и отрицательные:

- **положительные последствия** увеличивают вероятность продолжения желательной линии поведения.
- **отрицательные последствия** уменьшают вероятность продолжения негативной линии поведения.

Отсутствие последствий обычно ведет к затуханию активности.

Цель стимулирования – не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено служебными заданиями по должности.

Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает **теория подкрепления В. Синклера**.

Данная теория предполагает воздействие на поведение работников посредством таких способов, как: положительное подкрепление; отрицательное подкрепление; гашение; наказание.

Положительное подкрепление – его суть состоит в том, что поощряются действия, которые имеют позитивную направленность.

Отрицательное подкрепление – поощряется отсутствие действий, которые имеют негативную направленность, например прогулы.

Между положительным и отрицательным подкреплением присутствует определенная асимметрия. Отрицательное подкрепление может вызывать как желательные, так и непредсказуемые и негативные реакции. Положительное подкрепление – только желательные реакции.

На поведение сотрудников также можно и не обращать внимания. Тогда происходит так называемое гашение.

Гашение – это когда при отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий, они сами по себе затухают.

Наказание – это прямое действие на человека, которое направлено на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем. Оно может иметь вид материального взыскания (штрафы, санкции), понижение в должности и т. п.

Эффективное подкрепление всегда должно быть:

- своевременным,
- справедливым,
- конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (или наказание) связывается с достигнутым результатом (конечным или промежуточным). Поэтому оно должно отражать вклад сотрудника, быть справедливым, стимулировать трудовую активность.

Вопрос 2. Функции, виды и формы стимулирования.

Итак, стимулами выступают любые блага (потребности человека), получение которых предполагает трудовую деятельность, то есть благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

Другими словами, **говоря о мотивах труда**, мы ведем речь о работнике, который стремится получить благо посредством своей трудовой деятельности, а **говоря о стимулах**, – об органах управления, которые обладают набором благ, необходимых работнику и предоставляемых ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Таким образом, **стимулирование труда** – это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации труда. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Стимулирование выполняет многообразные функции, основными среди которых являются:

- **экономическая функция** выражается прежде всего в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое проявляется в повышении производительности труда и качества продукции;
- **нравственная функция** определяется тем, что стимулы к труду должны способствовать формированию сплоченного коллектива, отношений партнерства между руководителями и подчиненными;
- **социальная функция** обеспечивается формированием структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей (Блинов А. 2000. № 1. С. 88–101).

Необходимо отметить, что между исследователями нет единого подхода к классификации стимулов как способа управления поведением персонала, и все же чаще всего выделяют две группы стимулирования: экономическое и неэкономическое (рис. 9).



Рис. 9. Виды и формы стимулирования персонала

Экономическое денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций. **Формы денежного стимулирования:**

- **заработная плата** – оплата труда наемного работника, которая включает заработную плату и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство,

совместительство, за работу в ночное время, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск);

- **бонусы** – разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты;

- **участие в акционерном капитале** – покупка акций организации (АО) и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций;

- **участие в прибылях** – устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяются на категории персонала, которые способны реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли соответствует рангу руководителей в служебной иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплате);

- **планы дополнительных выплат** – планы, связанные чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организации); стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относятся подарки от фирмы, субсидирование служебных расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловые командировки не только работника, но и его супруги или друга в поездке). Эти косвенные расходы не облагаются налогом и поэтому более привлекательные.

Экономическое неденежное стимулирование – это материальное стимулирование работников, основанное на использовании тех благ, которые являются дефицитными или не могут приобретаться за деньги. **Формы неденежного стимулирования:**

- **стимулирование свободным временем** – регулирование времени занятости:
 - 1) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т. д.;
 - 2) путем организации гибкого графика работы;
 - 3) путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;

- **оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом** – выделение средств:

- 1) на оплату транспортных расходов;
- 2) на приобретение транспорта:

а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем);

б) частичным обслуживанием (лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу);

– **организация питания** – выделение средств на организацию питания на месте работы; на выплату субсидий на питание;

– **стипендиальные программы** – выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне;

– **программы медицинского обслуживания** – организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями; выделение средств на эти цели;

– **программы жилищного строительства** – выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях.

К неэкономическим стимулам относятся:

– **социальные стимулы** – перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне; перспективы должностного и профессионального роста, престижность труда;

– **моральные стимулы** – создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, за причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то; уважение со стороны коллег, руководства, награды, почетные звания;

– **творческие стимулы** – создание условий, обеспечивающих возможность самосовершенствования, самореализации, обогащение труда, заключающееся в возможности получения людьми более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей, позволяющей контролировать ресурсы и условия собственной деятельности.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определение понятия «стимулирование труда».
2. В чем заключается идея теории подкрепления Синклера?
3. Какие функции выполняет стимулирование труда?
4. Перечислите виды и формы стимулирования труда.

5. Какие формы стимулирования относятся к экономическому денежному стимулированию?
6. Какие формы стимулирования относятся к экономическому неденежному стимулированию?
7. Какие формы стимулирования относятся к неэкономическому стимулированию?

Тема 12. Профессиональное развитие персонала

План конспекта лекции:

1. Понятие, цели и задачи профессионального развития персонала.
2. Мероприятия (формы и методы) профессионального развития персонала.

Вопрос 1. Понятие, цели и задачи профессионального развития персонала.

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей: по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуется постоянный контроль за моделями производственного поведения персонала.

Развитие персонала – это системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионально-квалификационного продвижения, формирования резерва руководителей и усовершенствования социальной структуры персонала.

Сущность развития персонала заключается в обеспечении организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

Основная цель развития персонала – обеспечение организации хорошо информированными и мотивированными работниками в соответствии со стратегией и целями организации, способными обеспечить, в свою очередь, решение задач, поставленных перед предприятием.

Из цели вытекают **задачи развития персонала**:

- 1) обеспечение организации быстро обучающимся и легко адаптирующимся персоналом для решения текущих и перспективных задач;
- 2) раскрытие потенциала работников, выявление потенциальных руководителей;
- 3) формирование команды, решающей корпоративные задачи;
- 4) превращение работника в члена команды, информированного о бизнесе организации, стратегии, внешней среде, акционерах и пр. На сегодняшний день работнику мало знать, что делать, – он должен располагать информацией, почему надо делать так, а не иначе;
- 5) поддержание баланса интересов организации и отдельных индивидуумов, входящих в команду и стремящихся к самореализации, удовлетворению своих потребностей,

желающих, работая в команде, сохранить свою индивидуальность;

6) обеспечение сознательной управляемости персонала (создание условий, позволяющих вырабатывать у персонала осознанную подчиненность руководству);

7) формирование принципов внутрифирменных отношений;

8) обеспечение высокой кооперативности работников;

9) совершенствование методов менеджмента;

10) совершенствование взаимодействия членов команды и подразделений (информирование каждого члена команды о работе смежных подразделений, о последствиях ошибок для коллег и т. п.), что является одним из условий обеспечения замены персонала при необходимости;

11) стимулирование внутрифирменного предпринимательства, свободы творчества, инновационного подхода в решении проблем;

12) привитие чувства ответственности за принимаемые решения путем делегирования полномочий.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

- конкуренция на различных рынках;
- развитие информационных технологий;
- комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др.

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;
- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Вопрос 2. Мероприятия (формы и методы) профессионального развития персонала.

В общем виде систему развития персонала предприятия и его профессионального потенциала можно представить на рис. 10.

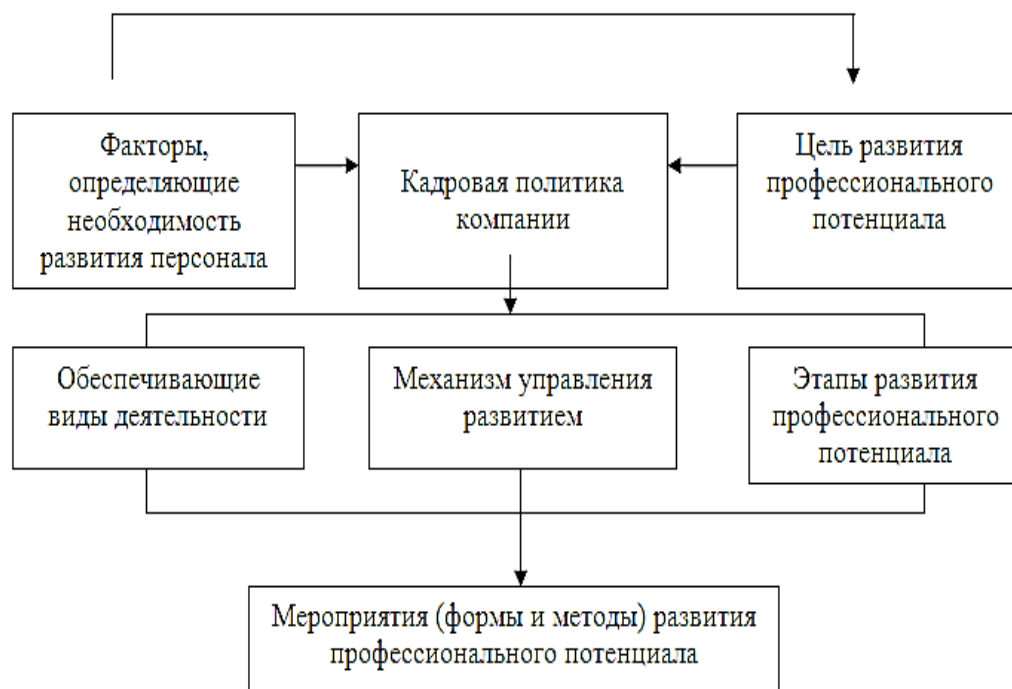


Рис. 10. Модель системы развития профессионального потенциала персонала

Комплекс мер по развитию персонала:

1. Направленное приобретение опыта; систематическое планирование обучения на рабочем месте. Основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2. Производственный инструктаж. Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой.
3. Смена рабочего места (ротация). Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров. Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5. Наставничество. Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет

уровень исполнения работы подопечных. Применение метода эффективно в тех случаях, когда возникает необходимость в исправлении недостатков. Метод может практиковаться как систематический

6. Подготовка в проектных группах. Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

7. Чтение лекций – пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.

8. Программированные курсы обучения – более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний. К числу несомненных достоинств программированного обучения необходимо отнести возможность использовать технические и электронные средства. Программированное обучение используется наряду и вместе с другими дидактическими системами, в сочетании разной организации и методов обучения.

9. Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством. Активный метод обучения. Участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.

10. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики. Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.

11. Деловые игры. Обучение поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения.

12. Тренинг. Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктор или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности.

13. Самостоятельное обучение. Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания.

14. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей. Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели

распределяют между собой роли конкурирующих между собой условных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т. д.).

15. Круг качества, рабочая группа. Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.

Система обучения и развития персонала осуществляется в двух формах: групповой и индивидуальной. Каждая из них имеет свои достоинства и ограничения, а также специфические методы и технологии. Рассмотрим их более подробно в табл. 4.

Таблица 4

Достоинства и ограничения различных форм развития персонала

Формы развития персонала	Преимущества	Ограничения
Групповые методы развития персонала: – тренинги профессиональных и управленческих навыков; – профессиональные семинары и мастер-классы – курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации и т. д.	1) возможность смоделировать различные рабочие ситуации из реальной практики и в учебном формате отработать новые способы поведения в них; 2) возможность получить обратную связь и поддержку от коллег в процессе обучения; 3) командообразующий эффект; 4) экономическая выгода (провести тренинг для 12 человек значительно дешевле, чем организовывать для каждого из них отдельное обучение)	1) невозможность учесть все индивидуальные особенности и уровень подготовки каждого участника (отсюда невозможность обеспечить 100% глубину передачи новых знаний и навыков всем участникам из-за разницы в их первоначальном уровне подготовленности и личных особенностей); 2) недостаточное время для формирования устойчивых навыков (невозможно за один тренинг научить человека сложному навыку, отсюда возникает необходимость в качественном посттренинговом сопровождении для закрепления полученных знаний и навыков на практике)
Индивидуальные методы развития персонала: развивающие проекты	1) учет индивидуальных особенностей и потребностей сотрудника, уровня его знаний и навыков при планировании и	1) высокая стоимость; 2) сложность в разработке и реализации

и задания; – стажировки и временные замещения; – индивидуальные планы развития; – наставничество; – коучинг и др.	проведении обучения; 2) персональный подход к сотруднику в процессе обучения, использование методов и форм развития, максимально подходящих для каждого конкретного случая; 3) возможность обучения без отрыва от основной работы	
---	---	--

Таким образом, система развития персонала является подсистемой системы управления персоналом организации, и представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, выраженных в развивающих мероприятиях (программах), направленных на формирование и развитие тех характеристик персонала, которые являются значимыми для достижения организацией поставленных целей в условиях изменяющейся среды. При этом в зависимости от особенностей организации и рабочего места развивающие программы могут быть направлены и на формирование традиционных характеристик (знания, умения, навыки), и иных качеств, определяющих успешность трудовой деятельности как в текущем периоде, так и в перспективе. Формы развития персонала можно разделить на две группы: групповые методы развития персонала (тренинги профессиональных и управленческих навыков; профессиональные семинары и мастер-классы; курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации и т. д.); индивидуальные методы развития персонала (развивающие проекты и задания; стажировки и временные замещения; индивидуальные планы развития; наставничество; коучинг и др.).

Вопросы для самопроверки:

1. Определите цели и задачи развития персонала.
2. Назовите основные принципы развития персонала.
3. Перечислите комплекс мер по развитию персонала.
4. Сформулируйте достоинства и ограничения различных форм развития персонала.

Тема 13. Карьерный рост персонала в организации

План конспекта лекции:

1. Понятие, виды и модели карьеры в организации.
2. Мотивы карьерного роста.
3. Этапы профессиональной карьеры.

Вопрос 1. Понятие, виды и модели карьеры в организации.

Сделать карьеру – значит добиться престижного положения в обществе и высокого уровня дохода. При этом имеется в виду престижность с точки зрения широкого общественного мнения.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным и профессиональным ростом.

Карьера – это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Профессиональная карьера – это рост знаний, умений и навыков.

Она характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе профессиональной деятельности проходит такие стадии, как:

- обучение,
- поступление на работу,
- профессиональный рост,
- поддержка индивидуальных профессиональных способностей,
- уход на пенсию.

Профессиональная карьера внутри организации реализуется в трех направлениях (соответственно этим направлениям выделяют и виды карьеры):

- **вертикальная**. Этот вид карьеры предполагает должностной рост. Другими словами, под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень в структурной иерархии организации;

- **горизонтальная** – это карьера, построенная на продвижении внутри организации, например, работа в разных структурно-функциональных подразделениях одного уровня иерархии в общей системе управления организацией;

– **центростремительная** – вид карьеры, ориентирующий на продвижение к центру управления, «ядру» руководства предприятия, то есть более глубокое включение в процессы принятия управленческих решений, имеющих особое значение для функционирования организации. На практике это выглядит как приглашение сотрудника на недоступные ему ранее деловые встречи, закрытые организационные совещания как формального, так неформального характера, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства (включение в элиту, не занимая высоких должностей).

Так или иначе, но карьера начинается с формирования осознанных собственных суждений работника о будущем своей трудовой деятельности и ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Именно поэтому важно знать и о других видах карьерного роста, а именно:

А) **внутриорганизационная карьера** предполагает поступательное прохождение всех уровней карьерного роста, таких как: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию, – в рамках одной организации. Данный вид карьеры может быть как специализированным, так и неспециализированным;

Б) **межорганизационная карьера** подразумевает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях. Она может быть специализированной и неспециализированной:

– **специализированная карьера** отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии или специальности, то есть речь идет об узкоспециализированном работнике. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться;

– **неспециализированная карьера** предполагает, что разные этапы своего профессионального и должностного роста сотрудник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиональными знаниями, умениями, навыками смежных специальностей, то есть речь идет о поливалентных сотрудниках. Организация при этом может как меняться, так оставаться той же.

Таким образом, в практике управления персоналом существует большое многообразие вариантов карьеры, однако все они базируются на четырех основных **моделях**:

1. **Модель карьеры «Трамплин».** Подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом прыжок с «трамплина» – уход на пенсию.

Эта модель карьеры наиболее характерна для руководителей периода стагнации в развитии любой организации, когда многие должности занимаются одними людьми в течение 10–15 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин – личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива. Работника устраивает занимаемая должность, и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию.

2. **Модель карьеры «Лестница».** Каждая ступень служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице.

Каждую новую должность работник занимает после прохождения курсов повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы. Психологически эта модель очень неудобна для руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей». Здесь можно порекомендовать внимательно относиться к таким работникам – включать в совет директоров, использовать в качестве консультанта.

3. **Модель карьеры «Змея»** предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем. При этом каждую должность он занимает непродолжительное время, а потом переходит на более высокую должность на более высоком уровне. Главное преимущество этой модели – возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности.

Эта модель характерна для японской модели, так как они связывают себя не только с отдельной профессией, но и с будущим всей фирмы. При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

4. **Модель карьеры «Перепутье»**, когда после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная деловая оценка персонала) и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника.

Главная задача управления карьерой – достижение взаимосвязи целей предприятия и отдельного сотрудника.

Вопрос 2. Мотивы карьерного роста.

Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои внутренние движущие мотивы, которые с годами могут меняться. Руководствуясь мотивами, люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь того или иного служебного положения.

К таким мотивам относятся:

1. **Автономия.** Работник стремится к независимости, чтобы добиться возможности принимать самостоятельные решения. В структуре управления организацией такую возможность получают те, кто занимают руководящие должности, со статусом которых все вынуждены считаться.

2. **Функциональная компетентность** (знание своего дела). Сотрудником движет стремление быть в первую очередь высокопрофессиональным специалистом, способным решать важные и сложные задачи – другими словами, быть «лучшим из лучших». Поэтому такие сотрудники ориентированы прежде всего на свой собственный профессиональный рост, а карьерное продвижение воспринимается как следствие. Особенность сотрудников, которыми движет мотив функциональной компетентности, – отсутствие ярко выраженной материальной заинтересованности. В большей степени они ценят авторитет, почетные звания и признание со стороны коллег и вышестоящего руководства.

3. **Безопасность и стабильность.** Этот мотив карьерного продвижения характерен для работников, которые стремятся сохранить и упрочить свое должностное положение в общей структуре управления организацией. В этой связи они стремятся к должностному продвижению, обеспечивающему им гарантии безопасности и стабильности.

4. **Обладание властью.** Работником движет стремление к власти ради нее самой, и в первую очередь к привилегиям, которые связаны с ней, к статусным символами (личный кабинет, персональный служебный автомобиль), важной и ответственной работе, где ему предоставляется возможность проявить свои властные стремления.

5. **Потребность в первенстве.** Человек стремится к карьере ради того, чтобы показать себя всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

6. **Стиль жизни.** Люди ставят перед собой задачу интегрировать, с одной стороны, свои интересы как работников, а с другой стороны, потребности собственной семьи. Делая карьеру, они стремятся получить интересную и достаточно высоко оплачиваемую работу.

7. **Материальное благосостояние.** Людями руководит желание получить должность, которая связана с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения.

8. **Обеспечение здоровых условий жизни.** Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях.

Пример. В том случае, когда руководитель кузнечного цеха прилагает максимум усилий, чтобы получить должность заместителя директора предприятия и уйти с участка вредного производства. Или управляющий филиала банка, находящегося за Полярным кругом, стремится к должности, которая позволит перебраться поближе к югу, для проживания в более комфортных климатических условиях (Базаров Т. Ю. М., 2009).

Вопрос 3. Этапы профессиональной карьеры.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и, главное, специфику индивидуальной мотивации. Представим краткое описание этапов карьеры.

1 этап – подготовительный (~ до 25 лет).

Этот этап связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьеры как таковой здесь нет, но в рамках этого этапа закладываются основы будущего специалиста и руководителя.

2 этап – адаптационный (~ до 30 лет).

На данном этапе происходит вхождение молодого человека в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя.

Считается, что идеальной «стартовой площадкой» карьеры менеджера является трудная, но находящаяся «на виду» должность низового линейного руководителя. Эта должность приносит ценный опыт самостоятельной работы и в тоже время не является

ключевой. В результате, если новичка постигнут неудачи, они не нанесут организации большого ущерба, а у него не отобьют желания продвигаться вперед.

Здесь быстро выясняется, имеет ли данное лицо способность к руководящей деятельности и нужно ли его как можно быстрее продвигать вперед или вернуть к исполнению обязанностей специалиста.

3 этап – стабилизационный (~ 30–45 лет).

В рамках стабилизационного этапа происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Одни навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице.

4 этап – зрелость (~ 45–50 лет).

На этом этапе уже опытные и профессионально авторитетные специалисты могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи.

5 этап – завершающий (~ после 55–60 лет).

Подготовка к уходу на пенсию. Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних его желательно осуществлять как можно раньше, с момента возникновения у них соответствующих прав, а для других, которые полны физических и духовных сил, – как можно позже.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определения понятий «карьера» и «профессиональная карьера».
2. В каких направлениях профессиональная карьера реализуется внутри организации?
3. Какова главная задача управления карьерой?
4. Какие виды карьеры вы знаете? Охарактеризуйте их.
5. Какие модели карьеры реализуются в организации? Охарактеризуйте их.
6. Назовите и охарактеризуйте виды мотивов карьерного роста.
7. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы профессиональной карьеры в организации.

Тема 14. Аттестация персонала

План конспекта лекции:

1. Понятие, значение и принципы аттестации.
2. Основные этапы и методы аттестации.
3. Беседа с работником по результатам аттестации.

Вопрос 1. Понятие, значение и принципы аттестации.

Ключевой элемент системы управления персоналом – **аттестация работников**, которая заключается в периодической оценке результативности деятельности работников на их конкретном рабочем месте за истекший период.

Аттестация персонала – это кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, качества и потенциал работника требованиям выполняемой работы.

Главное назначение аттестации персонала – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Как элемент системы управления персоналом аттестация имеет большое **значение**:

1) **социально-экономическое** – аттестация способствует повышению эффективности системы стимулирования труда за счет объективной увязки реального трудового вклада работника с его материальным вознаграждением. На основе ее данных совершенствуется организация труда персонала;

2) **социально-психологическое** – в процессе аттестации у сотрудников удовлетворяется базовая потребность в объективной оценке их деятельности, признании их специфических достижений. Аттестация дает возможность сотрудникам скорректировать свои представления о собственных деловых качествах и о качестве выполнения ими функциональных обязанностей по должности;

3) **организационно-административное** – аттестация позволяет получить фактическую информацию о качестве укомплектованности кадрами различных структурных подразделений, а также позволяет определить степень эффективности программ развития персонала, мотивирует сотрудников к участию в этих программах.

Основные принципы аттестации:

1. **Принцип всеобщности** – если принято решение о проведении аттестации, ее прохождение должно быть обязательным для всех категорий работников, кроме не подлежащих аттестации.

2. **Принцип систематичности** – аттестация должна проводиться регулярно, через определенные промежутки времени, за исключением особых внеочередных аттестаций.

3. **Принцип комплексности** – оценивается вся совокупность важнейших факторов, которые определяют эффективность деятельности на данном конкретном рабочем месте. При этом учитывается специфика содержания труда. Оценка не может быть «в общем».

4. **Принцип объективности** – оцениваются только те параметры, которые можно проверить эмпирически. Необходимо воздерживаться от влияния на оценку таких критериев, которые могут быть определены только субъективно, например энергичность.

5. **Принцип дифференциации оценок** – очень часто оценивающие лица не ставят низкие или высокие оценки, то есть средние. Подобная аттестация несет в себе мощный демотивирующий заряд сотрудников к производительному труду и росту квалификации.

6. **Принцип гласности** – стандарты результативности труда, которые используются для оценки труда, должны быть заранее известны работникам.

Аттестация выступает гарантом социальной справедливости для работников предприятия.

Вопрос 2. Основные этапы и методы аттестации.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовительный, процедура аттестации, беседа по результатам аттестации, заключительный (подведение итогов).

Подготовительный этап представляет собой достаточно продолжительный по времени этап от принятия решения о проведении аттестации до начала проведения процедуры аттестации.

На данном этапе определяется **график проведения аттестации**. Разумно распределить аттестационные мероприятия во времени, то есть составить годовой или полугодовой график аттестации, в котором даты аттестации сотрудников подразделений будут приурочиваться:

- либо к периоду окончания работ, по какой-либо группе задач;
- либо к периоду, когда сотрудники наименее загружены (для подразделений, где невозможно четко выделить рабочие циклы).

В противном случае сложившаяся ситуация может привести к стрессовому состоянию тех, кто будет проходить аттестацию, а следовательно, к необъективной оценке аттестуемых.

Далее следует извещение всех сотрудников. Ведется подготовка пакета документов, которые будут регламентировать предстоящую аттестацию. Утверждается **положение об аттестации работников**.

Определяется список работников, которые подлежат аттестации. Круг работников, подлежащих аттестации, определяется работодателем с учетом специфики деятельности организации. Аттестация не может проводиться в отношении работников, которые выполняют трудовые функции, не требующие специальных знаний или специальной подготовки (например, уборщица, сторож). От аттестации могут быть освобождены некоторые работники (например, работники, работающие в соответствующей должности менее одного года).

Далее устанавливаются лица, в чью обязанность входит оценка результативности работников, – **состав аттестационной комиссии**. При проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с пунктом 3 части первой статьи 81 настоящего Кодекса, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации (Трудовой кодекс РФ. Новосибирск, 2015. Вып. 42). Они проходят необходимый инструктаж. Готовятся аттестационные карты, словари деловых характеристик и многое другое.

Не позднее чем за месяц до начала аттестации издается и под роспись доводится до сведения работников **приказ об аттестации**. Он подписывается руководителями предприятия.

Процедура аттестации:

А) комиссия знакомится с документами об аттестуемом;

Б) комиссия задает вопросы;

В) комиссия выносит решение:

- работник соответствует занимаемой должности;
- работник соответствует должности при каком-либо условии;
- не соответствует.

Беседа с работником по результатам аттестации. В ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

На **заключительном этапе** структурное подразделение, которое отвечает за проведение аттестации, готовит справку:

- сколько работников прошло аттестацию;
- по каким причинам и кто не прошел аттестацию;
- какие решения были приняты.
- Совместно с руководством подразделения и служб корректируется программа

развития персонала, составляется:

- проект мероприятий по работе с персоналом;
- система ротации;
- документация, используемая при найме на работу.

Далее готовится **проект приказа по итогам аттестации**, подписывается первым лицом организации. **Аттестационный лист и характеристика** вкладываются в личное дело сотрудника, а все документы, регламентирующие аттестацию, и протоколы заседаний аттестационной комиссии – в отдельное дело (срок хранения – 5 лет).

Методы аттестации:

1. Метод заданного выбора (выбираются качества работника).
2. Описательный метод (описание положительных и отрицательных сторон поведения работника).
3. Комбинированный (1 и 2 метод + самооценка).
4. Метод самооценки.
5. Метод «360 градусов» (анонимно). Позволяет реализовать принцип обратной связи, то есть посмотреть на себя со стороны. Через анкетный способ. Легко обрабатывается и дешевый. Количество критериев от 7 до 15, максимально 20–25 критериев.

Источники: идеальный портрет или должностная инструкция. Каждый эксперт должен знать аттестуемого не менее одного года, аттестуемый также оценивает себя сам.

Вопрос 3. Беседа с работником по результатам аттестации.

Результаты аттестации озвучиваются для всех сотрудников лишь в том случае, если речь идет о кадровых перемещениях или каких-либо материальных вознаграждениях. В остальных случаях они не подлежат разглашению и сообщаются только самому работнику, что обычно происходит в форме беседы с непосредственным начальником или с представителем кадровой службы, который отвечает за проведение аттестации.

Цели беседы:

1. Сообщить работнику результаты его аттестации.
2. Поощрить высокую результативность труда и специфические достижения работы.
3. Выявить те претензии, которые имеются у работника к руководителю.
4. Мотивировать работника к последующим аттестациям.
5. Изменить поведение работника в сторону повышения эффективности его деятельности.

Общие правила проведения беседы с работником по результатам аттестации:

1. В самом начале беседы руководитель должен подчеркнуть, что это не дисциплинарное мероприятие, а встреча с целью обсуждения прошлой работы. На беседу должно уходить не более 40 минут. Ее заранее нужно планировать. Желательно, чтобы работник говорил больше руководителя.

2. Беседу следует проводить, начиная с положительных достижений работника. Изложение недостатков следует размещать между двумя положительными результатами.

3. Нельзя в ходе встречи упоминать более двух недостатков, наиболее неудобных для работы подразделения, иначе это может породить у подчиненного чувство ущербности.

4. Оценки и комментарии руководителя должны быть сосредоточены на обсуждении только результативности труда, но не личностных качеств работника.

5. Все обсуждения должны концентрироваться только на этапе, прошедшем с момента последней аттестации, но не всего периода деятельности работника.

6. Последним аспектом, обсуждаемым в ходе такой беседы, должно стать обсуждение будущих задач работника и вопроса о том, как руководитель лично может помочь своему подчиненному в достижении поставленных перед ним целей.

Эта часть разговора должна показать сотруднику, что, несмотря на выявленные недостатки, вы планируете сотрудничать с ним и в дальнейшем, что очень важно для мотивации работника.

Если беседа построена и проведена правильно, то она может внести вклад в повышение результативности работника и в улучшение морально-психологического климата в коллективе.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определение понятия «аттестация персонала».

2. В чем состоит значение аттестации персонала?
3. На каких принципах должны выстраиваться аттестационные мероприятия?
4. Назовите и охарактеризуйте основные этапы аттестации персонала?
5. Перечислите документы, регламентирующие процесс аттестации персонала.
6. Каковы цели беседы с работником по результатам аттестации?
7. Перечислите общие правила проведения беседы с работником по результатам аттестации.

Тема 15. Высвобождение персонала

План конспекта лекции:

1. Понятие, причины и виды высвобождения персонала.
2. Понятие и основания увольнения персонала.

Вопрос 1. Понятие, причины и виды высвобождения персонала

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. Таким образом возникает проблема высвобождения персонала. Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

Высвобождение персонала представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

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

Причины высвобождения персонала:

- внешние – к ним можно отнести снижение общественной потребности на оказываемые услуги или выпускаемую продукцию, переориентацию на выпуск других видов продукции, внедрение новых технологий и т. д.;
- внутренние – это может быть ликвидация предприятия, уменьшение количества работников, несоответствие кадров занимаемым должностям или выполняемой работе, нарушение сотрудниками трудовой дисциплины и условий контракта (трудового договора) и т. д.

Выделяют определенные **виды высвобождения персонала** (рис. 11):

- частичное, или внутреннее. В этом случае объем работы сокращается, а количество сотрудников не изменяется. Это достигается путем ликвидации сверхурочной работы,

введения неоплачиваемых отпусков, уменьшения длительности рабочего времени и других приемов;

– абсолютное высвобождение, в результате которого не только уменьшаются объемы выполняемых работ, но и сокращается численность сотрудников. Сюда можно отнести увольнение и преждевременный выход на пенсию.

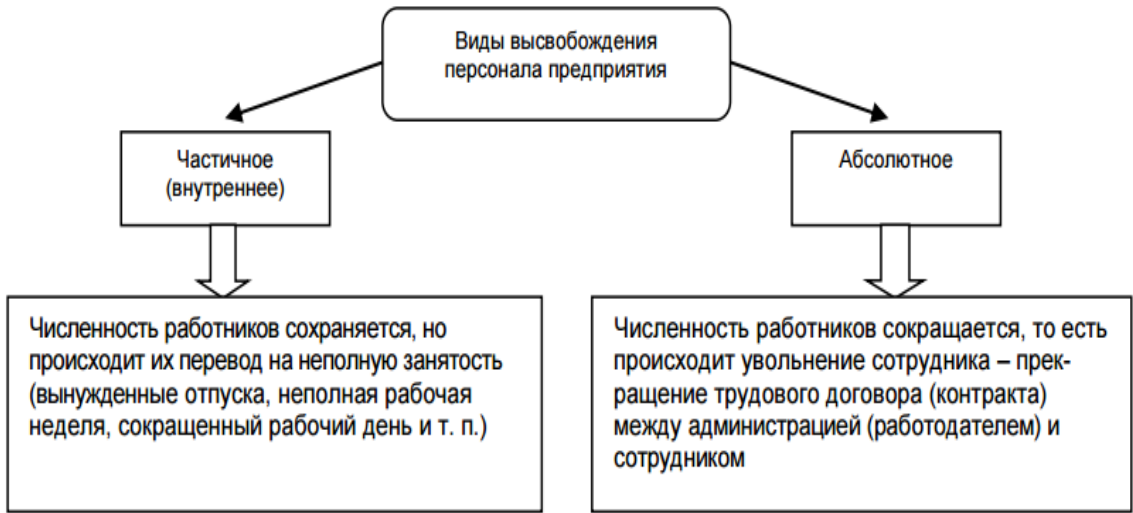


Рис. 11. Виды высвобождения персонала

Критерии, по которым будут отбирать претендентов на высвобождение, описываются либо в коллективном договоре, либо определяются на собеседованиях с профсоюзами, либо же устанавливаются управленческим аппаратом предприятия в зависимости от конкретной сложившейся ситуации.

Этапы принятия решений по высвобождению персонала представлены на рис. 12.

Согласно Трудовому кодексу РФ, работники, подлежащие высвобождению, предупреждаются персонально под подпись не менее чем за два месяца до увольнения.

Высвобождаемым из производства работникам предоставляются следующие права и гарантии: сохраняется непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе не превысил трех месяцев; выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка; сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства при сокращении численности, но не свыше двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаты выходного пособия, а также в порядке исключения и в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно обратился в этот орган и не был им трудоустроен; сохраняется средняя заработная плата с учетом

месячного выходного пособия при ликвидации и реорганизации предприятия на период трудоустройства, но не более чем на три месяца.

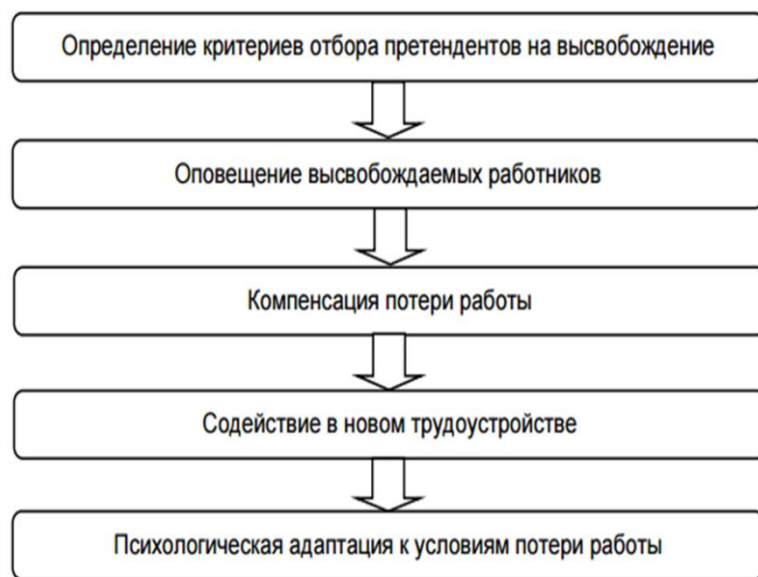


Рис. 12. Этапы принятия решений по высвобождению персонала

Программа работ при высвобождении персонала представляет собой набор мероприятий, эти мероприятия осуществляются в следующих формах:

- 1) юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
- 2) помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;
- 3) психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;
- 4) формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

Вопрос 2. Понятие и основания увольнения персонала.

Увольнение – это прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником.

При прекращении трудовых отношений трудовой договор подлежит расторжению. Работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку и произвести расчет.

Сотрудник предприятия имеет право уволиться по собственному желанию, предупредив администрацию письменно за две недели до увольнения. Заявление об

увольнении с визой руководителя структурного подразделения сдается в отдел кадров для получения обходного листа. Подписанный обходной лист возвращается в кадровую службу в последний день работы; увольняющийся работник знакомится с приказом об увольнении и получает трудовую книжку.

Основаниями увольнения персонала и прекращения трудового договора являются (Трудовой кодекс РФ. Ст. 77. Новосибирск, 2015. Вып. 42):

- соглашение сторон;
- истечение срока трудового договора;
- расторжение трудового договора по инициативе работника;
- расторжение трудового договора по инициативе работодателя;
- перевод работника на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника организации;
- отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;
- отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья;
- отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон;
- нарушение установленных правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы.

По любому из вышеперечисленных оснований трудовой договор подлежит расторжению, а работник – увольнению с работы. При этом, согласно ст. 77 Трудового кодекса РФ, во всех случаях днем увольнения является последний день работы работника, о чем производится запись в трудовую книжку.

Программа работ при высвобождении персонала представляет собой набор мероприятий, проводимых при увольнении сотрудников по инициативе администрации или по истечении срока трудового контракта.

Вопросы для самопроверки:

1. Обозначьте отличия понятий «высвобождение персонала» и «увольнение персонала».

2. Сформулируйте причины высвобождения персонала.
3. Охарактеризуйте виды высвобождения персонала.
4. Перечислите этапы принятия решений по высвобождению персонала.
5. Назовите основания увольнения персонала, обозначенные в Трудовом кодексе

РФ.