

# Управление развитием персонала

СКИФ



Кафедра «Экономика и менеджмент»

**Конспект лекций**

**Автор**

**Иванова Е.А.**

## **Аннотация**

Лекционный курс предназначен для обучающихся направления 38.04.02 заочной формы обучения .

## **Автор**

**Иванова Елена Анатольевна –**

**КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ДОЦЕНТ**

Сфера научных интересов – менеджмент, управление персоналом

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ТЕМА №1 .....	5
ТЕМА №2 .....	8
ТЕМА №3 .....	11
ТЕМА №4 .....	16
ТЕМА №5 .....	19
ТЕМА №6 .....	21
ТЕМА №7 .....	27
ТЕМА №8 .....	32
ТЕМА №9 .....	36
ТЕМА №10 .....	37
ТЕМА №11 .....	42



Управление персоналом

**ТЕМА №1**

**Методология управления персоналом**

**Сущность и понятие управления персоналом (УП).** В сегодняшней ситуации цель кадровой работы любого предприятия заключается в формировании работоспособного и конкурентоспособного персонала, от которого зависит точность выполнения принимаемых решений и успех работы каждого подразделения в отдельности и всего предприятия в целом. Чтобы понять, что такое управление персоналом, мы должны в первую очередь узнать, в чем заключается работа менеджера. Большинство экспертов согласилось, что существует пять основных функций, которые выполняют менеджеры: **планирование, организация, подбор персонала, руководство, контроль.** Вместе эти функции представляют собой то, что обычно мы называем процессом управления.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название УП (кадрами).

УП - это наука, изучающая различные факторы, которые позволяют организации максимально эффективно использовать имеющиеся людские ресурсы, формировать желаемое производственное поведение у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении организационных и личных целей.

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

**Функции УП.** Существуют различные точки зрения относительно того, что относить к числу функций управления персоналом. Согласно наиболее распространенному мнению, основными функциями являются:

1. Поиск и отбор персонала
2. Регулирование численности персонала
3. Адаптация вновь нанятых сотрудников
4. Оценка квалификации и профессионально важных качеств
5. Организация обучения и развития
6. Формирование кадрового резерва
7. Организация системы льгот и компенсаций
8. Поддержание социально-психологического климата

## Управление персоналом

9. Формирование корпоративной культуры

10. Оформление трудовых отношений и кадровое делопроизводство

Такой набор считается классическим и в мировой практике УП существует уже более сорока лет. Помимо перечисленных функций, специалисты по управлению персоналом осуществляют и другие (дополнительные):

1. Отслеживание и изучение рынка труда
2. Контроль за развитием рынка кадровых технологий
3. Сбор и анализ информации по компаниям-конкурентам
4. Доведение стратегических показателей до сотрудников
5. Контроль за численностью персонала.

При таком подходе специалисты в области УП становятся ключевыми участниками процесса управления компанией, участвуют наряду с руководителями финансовых и производственных подразделений в определении и реализации ее стратегических целей и задач. Одной из важнейших функций УП в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

### **Цели УП. Технократический и гуманистический подходы в принятии управленческих решений.**

Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением УП как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление *кадрового менеджмента*, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы — не только функционирующей, но и развивающейся, — на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — управление человеческими ресурсами.

Для определения целей УП объединим все функции в семь ключевых блоков:

1. Работа с кадрами
2. Организационное проектирование
3. Системы вознаграждения, поощрения и компенсации
4. Управление деятельностью

## Управление персоналом

5. Техника безопасности, охрана здоровья и производственные отношения
6. Развитие персонала и организационное развитие
7. Внутренние коммуникации и связи с общественностью

Таким образом, задачи и цели службы по управлению персоналом внутри организации сводятся к следующему:

1. Помощь фирме в достижении цели
2. Обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками
3. Эффективное использование мастерства и способностей персонала
4. Совершенствование систем мотивации
5. Повышение уровня удовлетворенности трудом
6. Развитие творческой активности персонала
7. Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования
8. Сохранение благоприятного климата
9. Планирование карьеры
10. Совершенствование методов оценки деятельности персонала

Также на формирование целей и принципов УП в организации существенное влияние оказывают подходы в управленческих решениях. Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - **технократический и гуманистический**.

При **технократическом подходе** управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

**Гуманистический подход** к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

## Управление персоналом

Возникший в США в начале 70-х гг. *неоплюралистический (гуманистический)* подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента — управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения “работодатель — наемный работник” на новый уровень. В отношении взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг — все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

## ТЕМА №2

### Механизм управления персоналом

**Механизм УП.** Главным элементом организации являются ее сотрудники. Для более четкого понимания механизма функционирования УП (сотрудниками), рассмотрим что же является объектом управления. **Объект управления** - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). Они составляют основную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. Еще более важно подчеркнуть, что именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

Деятельность по управлению персоналом осуществляют руководители и специалисты по УП. Руководители участвуют в управлении персоналом в силу того, что персонально ответственны за эффективное использование всех имеющихся в их распоряжении ресурсов, особенно человеческих. Управление деятельностью подчиненных - основная задача руководителя любого уровня. Она подразумевает:

## Управление персоналом

1. Определение и постановку производственных целей и задач для подчиненных
2. Координацию их деятельности
3. Обеспечение ресурсами (рабочие места, оборудование, необходимая информация и т.д.)
4. Контроль
5. Оценку результатов индивидуального труда
6. Мотивацию

Механизм УП можно разбить на несколько основных блоков:

1. **Служба по управлению персоналом внутри организации** (найм или увольнение сотрудников, направление их на обучение, проведение аттестации и оценки, формирование системы оплаты труда)

2. **Политики в области УП.** т.е. это свод правил по различным аспектам пребывания людей в

организации.

3. **Процедуры по управлению персоналом.** т.е. это готовые алгоритмы действий, которые описывают, как должна осуществляться та или иная деятельность (например, как проводить аттестацию), и указывают сотрудникам или руководителям как надлежит поступать и что делать.

**Содержательная структура управления персоналом.** Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание УП составляют:

1. Определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
2. Формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
3. Кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
4. Система общей и профессиональной подготовки кадров;
5. Адаптация работников на предприятии;
6. Оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
7. Оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

## Управление персоналом

8. Система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

9. Межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;

10. Деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Сейчас все больше и больше компаний начинают вести активную деятельность, направленную на то, чтобы привлечь внимание как своих действующих сотрудников, так и будущих (студентов) к управлению как к области профессиональной специализации. Ими устраиваются семинары, оказывается содействие при подготовке учебных программ, организуются круглые столы, формируются элементы проектноориентированных организационных и т. д.

### **В состав структуры службы УП входят:**

1. Подразделения, входящие в службу управления персоналом

2. Руководитель службы УП и его функции

В структуре служб УП выделяют несколько блоков:

1. Подразделения по оформлению и учету кадров, связанные с формированием персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение)

2. Подразделения, осуществляющие распределение и перераспределения персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения)

3. Подразделения, отвечающие за вопросы техники безопасности труда, эргономику, техническую эстетику, охрану окружающей среды

4. Подразделения, разрабатывающие нормативы по персоналу (например, производительности, затрат времени)

5. Подразделения, участвующие в разработке стратегических планов организации и формирующие стратегию кадровой политики

6. Подразделения трудовых отношений, осуществляющие социально-психологическую диагностику, регулирование трудовых и межличностных отношений, конфликтов и стрессов, соблюдение этических норм и т.д.

## Управление персоналом

7. Подразделения, занимающиеся планированием и прогнозированием потребности в кадрах, связями со службой занятости и кадровыми агентствами, учебными заведениями, анализом кадрового потенциала, его оценкой и маркетингом.
8. Подразделения развития персонала, организующие техническое и экономическое обучение, подготовку, переподготовку и повышение квалификации, разрабатывающие методическое руководство учебным процессом, создание методических материалов и т.д.
9. Подразделения, осуществляющие разработку концепции оплаты труда и тарифной политики, координацию тарифов и уровня заработной платы, организацию ее выплаты.
10. Подразделения анализа и развития системы стимулирования труда.
11. Подразделения, оказывающие правовые услуги персоналу, решающие вопросы трудовых отношений, согласовывающие распорядительные документы по кадрам и т.д.
12. Подразделения социального развития.
13. Подразделения информационного обеспечения и анализа данных о кадрах.
14. Подразделения, связанные с обеспечением предприятия руководящими кадрами, работа с их резервом.
15. Подразделения, осуществляющие совершенствование УП и организационной структурой.

Все вышеперечисленные подразделения могут быть организованы в полной мере, в большинстве случаев только на крупных производственных объединениях, корпорациях с большой численностью кадров. В небольших организациях, характерных для российского рынка, нецелесообразно наличие столь обширной службы управления персоналом. Такие службы синтезируют все функции УП в небольших универсальных отделах.

## ТЕМА №3

### **Персонал как объект управления. Классификация персонала промышленного предприятия.**

Распределение персонала отражается прежде всего по участию в основных видах деятельности. Так, выделяют персонал основных видов деятельности - *производственно-промышленный*. И не основных видов

## Управление персоналом

деятельности - **непроизводственный**. К производственному персоналу относятся лица, работающие в основных и вспомогательных подразделениях - в аппарате управления, занятых созданием продукции, услуг или обслуживающие эти процессы. К непроизводственному персоналу относят работников жилищнокоммунального хозяйства, подразделений социальной сферы (базы отдыха, центры обучения, детские дошкольные учреждения, здравпункты и др.)

Для более широкого понимания структуры персонала нарисуем следующую схему:

### Персонал основных видов деятельности

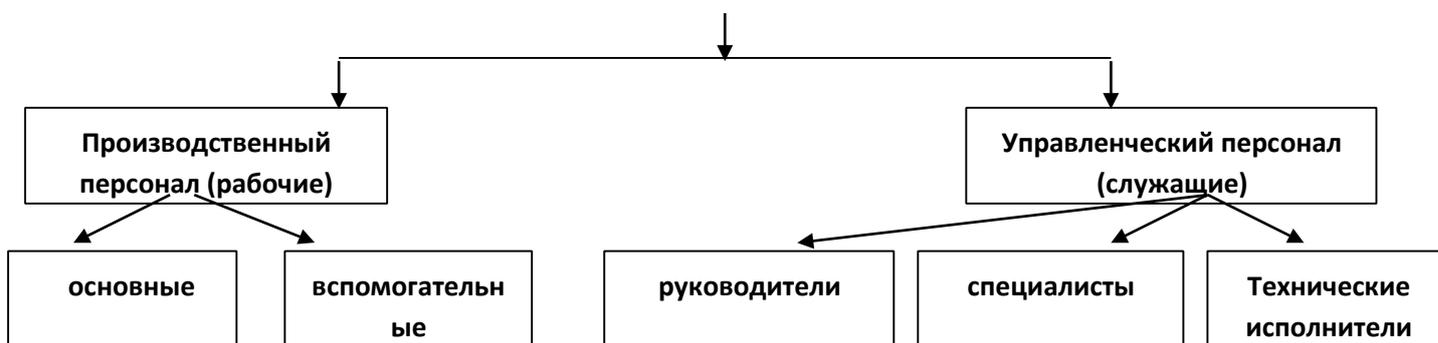


Рисунок - Классификация персонала промышленного предприятия

По характеру трудовых функций в процессе производства предусматривается деление на **рабочих и служащих**. В деятельности рабочих преобладает доля физического труда, они непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать **основных** и **вспомогательных** рабочих. Основные рабочие заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вспомогательные рабочие связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест, сосредоточены во вспомогательных подразделениях (ремонтных, инструментальных, транспортных, складских). К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием несвязанных с основной деятельностью услуг.

**Служащие** осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические, исследовательские и др. функции. Служащих относят к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп: **руководители, специалисты и технические исполнители**.

### Управление персоналом

Руководители осуществляют функции общего управления. Они обладают юридическим правом принятия решений, имеют в подчинении других работников. **Руководителей** условно разделяют на **3 уровня: высший** (руководство организацией в целом), **средний** (возглавляет основные структурные подразделения), **низовой** (работают непосредственно с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов. В совокупности они образуют администрацию. Кроме того принято выделять линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

**Специалисты** разного профиля являются наиболее многочисленной подгруппой служащих.

Они подразделяются на:

- специалистов-инженеров, результатом деятельности которых является конструкторско-техническая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, конструкторы, проектировщики и др.);
- на функциональных специалистов управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (бухгалтеры, экономисты, референты, финансисты, маркетологи и др.).

Наконец, подгруппу **технических исполнителей** составляют служащие (операторы, курьеры, и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе: создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации.

Основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, т.е. штатная единица организации первичный элемент в структуре управления).

**Структура персонала.** *Под структурой персонала понимается количественное и качественное соотношение между группами работников, задаваемое технологической и организационной структурами предприятия.*

Структура персонала может быть **статистической** и **аналитической**. **Статистическая** структура отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп должностей. Т.е. персонал основных видов деятельности и неосновных видов деятельности, эти виды мы подробно рассматривали в предыдущем разделе. **Аналитическая** структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на *общую и частную*. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия. Частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников, например, занятых тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них, выполняющие работу вручную, занятых на обрабатывающих центрах и т.п.

## Управление персоналом

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствии численности работников различных должностных групп выполняемым им объемам работ, выраженным в затратах рабочего времени.

**Квалификация персонала.** Важнейшее условие успешного развития любой организации- это профессиональное развитие и квалификация человеческих ресурсов. В современных компаниях от 70 до 80% всего, что делается людьми, делается при помощи их интеллекта. В связи с этим существенно *возрастает роль сотрудников организации, роль личности. Работники и есть компания.*

Современные организации – это сообщества индивидуумов со своими собственными именами, потребностями и даже индивидуальными контрактами. Истинный производительный фактор организации – не станки, оборудование, техническое или программное обеспечение, а ее сотрудники.

Основу *интеллектуального капитала компании*, составляют три компонента:

1. человеческий капитал,
2. капитал заинтересованных лиц, или стэйкхолдеров,
3. структурный капитал.

Первый из трех ключевых компонентов интеллектуального капитала – *человеческий*: знания, умения, ценности и новаторский потенциал людей, работающих в организации. Второй – *капитал заинтересованных лиц*. Он включает в себя каналы реализации, используемые компанией, связи с партнерами по стратегическим альянсам, а также лояльность потребителей и их способность к генерации идей. И, наконец, самый главный, третий тип интеллектуального капитала – *структурный*, составляющий ядро инновационной инфраструктуры фирмы. Он рассматривается как средство, заставляющее два других компонента работать на повышение доходности и финансовое благополучие компании. Структурный капитал включает в себя инновации организации, обучение ее членов и создание в ней командного духа, ее стратегию, мировоззрение, культуру, информационные системы и множество других нематериальных активов, которые и являются настоящими источниками повышения прибыльности компании и превосходства над конкурентами. Это и есть реальная основа интеллектуального капитала компании.

Занятие определенной должности требует от людей обладания соответствующей профессией и квалификацией. **Профессия** - это совокупность специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта. Приобретенных человеком в результате специальной подготовки и работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности, а также род занятий. Способность приемлемого выполнения профессиональных обязанностей в результате наличия у человека психических и психофизиологических качеств получила название профессиональной пригодности. Выделяют следующие параметры профессиональной пригодности:

## Управление персоналом

- Физические данные и состояние здоровья;
- квалификация, опыт;
- активность;
- соответствии требованиям. Предъявляемым законодательством;
- психические особенности и способности;
- личные качества;
- направленность личности и мотивированность;  поведение во время работы и вне работы.

В пределах каждой профессии выделяются **специальности**- виды деятельности, связанные с выполнением более узких функций. Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя **квалификацию**, т.е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций. Различают квалификацию работы и квалификацию работника. Квалификация работы- это совокупность требований к тем, кто ее должен исполнять. Квалификация работника-это совокупность приобретенных человеком профессиональных качеств, которые обусловлены: уровнем общих и специальных знаний и организационных навыков (для руководителей); стажем работы в данной или аналогичной должности, необходимым для освоения профессии. Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах- дипломах, свидетельствах и т.д.

Огромное значение имеет оценка достигнутого квалификационного уровня персонала, присвоенного разряда, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по профессии. Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии. **Повышение квалификации**- это обучение сотрудников с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для определенного вида деятельности.

Управление персоналом

**ТЕМА №4**

**Система управления персоналом**

**Задачи службы подбора персонала** — направления кадровой работы, представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

Можно сформулировать основные задачи по управлению персоналом на этапе развития организации:

**1. Подготовка организационного проекта, которая включает в себя:**

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе; □ разработка системы стимулирования труда.

**2. Формирование кадрового состава, а именно:**

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- определение сегмента рынка рабочей силы из которой целесообразно проводить набор;

**3. Разработка системы и принципов кадровой работы, включающая:**

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава); □ разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

**Формирование службы управления персоналом**

Поскольку служба УП призвана обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации, то среди наиболее значимых ее задач можно выделить:

1. помощь фирме в достижении ее целей;
2. эффективное использование мастерства и возможностей работников;
3. обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
4. стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
5. развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
6. связь УП со всеми служащими;
7. помощь в сохранении хорошего морального климата;
8. управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

## Управление персоналом

Выделяют две структуры УП в организации:

**1. Штабная структура** — специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (*менеджеры по персоналу*).

**2. Линейная структура** — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (*линейные менеджеры*).

Для того чтобы иметь возможность реализовать различные направления кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры УП создают разветвленную и пронизывающую различные уровни организации сеть.

### Что же необходимо учитывать при проектировании структуры УП в первую очередь?

#### 1. Уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом.

- Либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне, и мы сможем говорить о корпоративном управлении персоналом.
- Либо это будет вменено только в обязанность среднему уровню и тогда мы сможем говорить об организации работы с персоналом, которую будет проводить руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами.
- Либо в организации речь будет идти об исполнительском уровне управления персоналом, что, как правило, выражается или в кадровой работе (документировании трудовых отношений), или в решении отдельных проблем (разрешении конфликтных ситуаций, наборе персонала), и тогда мы будем говорить об уровне исполнителей — сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).

**2. Штат службы управления персоналом.** Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах УП работает не более 150 человек. В среднем один специалист приходится на 200 занятых.

**Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом.** При характеристике в целом содержания деятельности служб по управлению персоналом выделяют следующие основные задачи:

- решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина) — 33%,
- компенсации и пособия — 28,5%,
- обучение, повышение квалификации — 1%, □ трудовые отношения — 10%.

#### Факторы влияющие на систему управления персоналом.

## Управление персоналом

Внешние факторы- это факторы влияющие на формирование практики и политики управления персонала, к ним относятся:

1. *Законодательство.*
2. *Экономические условия.*
3. *Конкуренция.*
4. *Рынок труда.*

Внутренние факторы. Внутренние факторы, влияющие на управление персоналом, включают следующие компоненты:

- **Миссия и цель организации.** Каждая организация имеет свое предназначение – **миссию**, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность.

Миссия организации включает в себя:

- философию организации (базовые взгляды, ценности, мотивации);
- технологию (технологические процессы, инновации);
- цели организации (выживание, рост, доходность);
- внутреннюю концепцию (сильные стороны, степень конкурентоспособности, факторы выживания);
- предлагаемые товары и услуги и их значимость для общества.

- **Корпоративная культура.** Корпоративная культура- это система ценностей, которая разделяется большинством сотрудников. Она оказывает влияние на поведение, производительность и ожидания сотрудников. Задаёт набор стандартов по всем важным направлениям жизнедеятельности организации.

- **Природа труда.** Большинство авторов считают природу труда основным фактором, влияющим на управление персоналом. Факторы, определяющие природу труда, следующие:

1. Степень физических нагрузок;
2. Степень агрессивности условий труда;
3. Расположение места работы;
4. Интенсивность труда;
5. Интенсивность общения на работе;
6. Степень автономности и уровень ответственности сотрудников различных уровней;

## Управление персоналом

### 7. Степень законченности труда и структура труда.

Все эти факторы являются объектом особого внимания со стороны службы персонала. мировая практика показывает, что инвестиции в улучшение положения работников по всем факторам многократно окупается ростом производительности и качеством труда.

- **Рабочие группы.** Группой считают объединение двух или более людей, которые рассматривают себя как группу, которые независимы друг от друга с точки зрения цели и общаются и взаимодействуют на более или менее постоянной основе. Доброжелательный климат в коллективе, тесные неформальные отношения между сотрудниками положительно влияют на отношение работников к своему труду, на приверженность организации, существенно сокращают текучесть кадров.

Эффективная группа характеризуется тем, что:

1. Члены группы существуют и ведут себя как команда.
2. Все члены вовлечены в процесс принятия решений.
3. Цели группы четко сформулированы
4. Доступные ресурсы соответствуют групповым целям
5. Члены группы заботятся о ее процветании.

- **Стиль руководства.** Под стилем руководства понимают сложившейся стереотип отношений между руководителем и подчиненным. Это совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

## ТЕМА №5

### Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы

#### управления персоналом

Докладные и служебные записки - это, как правило, внутренние документы организации. Они носят вспомогательный характер по отношению к организационно-распорядительным документам. - *докладная записка* - документ, адресованный руководству, излагающий какой-либо вопрос с выводами и предложениями составителя;

- *служебная записка* - записка о выполнении какой-либо работы, направляемая одним должностным лицом другому.

Докладная записка составляется с целью информировать руководство о сложившейся ситуации, имевших место фактах и т.п. и побудить к принятию определенного решения.

## Управление персоналом

Докладные записки могут носить и чисто информационный характер. Такие записки содержат, как правило, информацию о ходе выполнения каких-либо работ.

В зависимости от адресата докладные записки могут быть:

- *внутренними*, т.е. направляемыми руководителю структурного подразделения или учреждения, и - *внешними* — адресуемыми в вышестоящие инстанции.

Докладная записка может иметь заголовок, который кратко раскрывает содержание документа.

В тексте докладной записки четко выделяются две части. В первой части сообщаются факты, послужившие поводом для составления документа, а во второй — излагаются конкретные выводы, просьбы и предложения. Текст докладной записки может состоять и из трех частей.

Внешняя докладная записка оформляется на общем бланке и подписывается руководителем организации. При этом полное или сокращенное наименование вышестоящей организации используется согласно уставу организации. Наименование организации-автора размещается ниже.

Служебные записки, в отличие от докладных записок, *обеспечивают связь объектов управления на горизонтальном уровне*, то есть составляются работником или руководителем подразделения на имя руководителя или специалиста другого подразделения. Следует помнить, что служебные записки направляются обычно от одного руководителя к другому или от одного сотрудника к другому только в случае их равнозначного должностного статуса, в противном случае это будет докладная записка.

Как правило, служебные записки составляются по вопросам материально-технического, информационного, организационного и хозяйственного обеспечения. Служебные записки - это своего рода переписка между структурными подразделениями. Они обычно содержат определенную просьбу, предложение. Служебные записки оформляются так же, как и докладные.

Информационные докладные записки часто заменяют таким документом, как справка, и наоборот, что является неправомерным. Справка - это документ, содержащий описания и подтверждения тех или иных фактов или событий, в том числе биографического или служебного характера; в отличие от докладных записок она *не требует принятия каких-либо действий от руководителя*.

В зависимости от целей составления справки могут быть:

- аналитическими,
- отчетными или
- информационными.

## Управление персоналом

*Аналитические справки* содержат информацию по вопросу или проблеме, требующей решения. Обычно аналитические справки имеют значительный объем текста (до 3-х страниц). Текст аналитической справки состоит из трех частей. В первой части излагается основание составления, во второй - анализ ситуации или вопроса, в третьей - выводы и предложения.

*Отчетные справки* содержат обобщающие итоговые сведения о результатах деятельности, поэтому заголовок отчетной справки включает указание на период времени, к которому относятся изложенные в справке сведения, например, справка о текучести кадров за 1 квартал 2006 г.

*Справки информационного характера* составляются с целью информировать руководство о положении дел и могут иметь, например, следующий заголовок: Справка о ходе обучения водителей электропогрузчика в учебном комбинате в апреле 2006 г. Они составляются по запросу и представляются в установленные сроки.

Справки, в зависимости от адресата, могут быть:

- внешними и
- внутренними.

*Внешние справки* оформляются на общем бланке организации, подписываются руководителем организации и содержат те же реквизиты, что и докладные записки.

*Внутренние справки* оформляются на стандартном листе бумаги аналогично внутренней докладной записке и подписываются руководителем структурного подразделения и/или специалистом-составителем.

Основной обмен документов, обеспечивающих информационный обмен между организациями и структурными подразделениями, составляют: справки, докладные и объяснительные записки, сводки, отчеты, акты, письма, телефонограммы. Информация, содержащаяся в этих документах, может побуждать к действию или может быть лишь принята к сведению. Рассмотрим различия в составлении и оформлении докладных записок, служебных записок и справок.

## ТЕМА №6

### Кадровая политика в организации

**Кадровая политика** - это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее целью является сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности.

Рассмотрим **основные виды кадровой политики**:

## Управление персоналом

1. По направленности (вовне или вовнутрь организации);
2. По объектам (организационная деятельность, численность и структура персонала, занятость и т.д.)
3. По характеру реализации:
  - пассивная, руководство не владеет кадровой ситуацией;
  - реактивная, службы по управлению персоналом располагают всеми необходимыми средствами контроля и анализа кадровой ситуации;
    - превентивная, есть прогнозирование кадровой ситуации, но нет целевых программ ее развития;
    - активная, руководство обладает всеми средствами прогнозирования, диагностики, планирования потребности в персонале;
      - авантюристичная, службы УП не располагают средствами диагностики и прогнозирования, поэтому нет тенденции развития.
4. По степени открытости:
  - открытая, предполагает прием на работу всех кто обладает необходимой квалификацией;
  - закрытая, прием новичков осуществляется только на низовые должности и замещение высших должностей только своими людьми.

Для осуществления кадровой политики необходимо осуществить ряда мероприятий:

1. Согласование целей и принципов работы с персоналом с принципами и целями функционирования организации в целом.
2. Анализ, оценка положения дел в сфере управления человеческими ресурсами.
3. Формирование кадровых программ, процедур, мероприятий с учетом настоящей и прогнозируемой в будущем ситуации.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — *обеспечение высокого качества кадрового потенциала*. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

## Управление персоналом

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации.

Этап 1. **Нормирование.** Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. **Программирование.** Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации.

Этап 3. **Мониторинг персонала.** Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала.

## Управление персоналом

Деятельность по реализации кадровой политики называется **кадровой работой**.

В рамках кадровой работы формируется определенная кадровая стратегия, т.е. стратегия управления человеческими ресурсами (персонал-стратегия), направленная на удовлетворение потребности организации в персонале в нужном количестве, необходимого качества в заданное время. Персонал-стратегия представляет собой совокупность долгосрочных решений, которые формируют систему воздействия на персонал направляющую его действие на реализацию миссии фирмы и ее бизнес-стратегий.

С помощью персонал-стратегии решаются следующие задачи:

1. Своевременное обеспечение компании работниками заданной квалификации
2. Нарращивание кадрового потенциала
3. Формирование и совершенствование механизмов управления человеческими ресурсами
4. Определение моделей оплаты труда, материального и морального стимулирования труда
5. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости
6. Создание системы обучения, повышения квалификации
7. Формирование корпоративной культуры и т.д

Все вышеперечисленное является основой кадрового планирования любой организации. Грамотно выработанная персонал-стратегия ведет к качественному планированию и управлению персоналом.

### **Сущность и задачи кадрового планирования.**

Цель кадрового планирования заключается в том. Чтобы обеспечить предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени, в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями людей и требованиям производства.

Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают те рабочие места. Где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок.

Кадровое планирование решает следующие задачи:

1. Определение необходимого фирме количества работников в сложившихся условиях и на перспективу.
2. Использование известных и разработка новых способов привлечения на фирму необходимых работников.
3. Развитие персонала фирмы.

## Управление персоналом

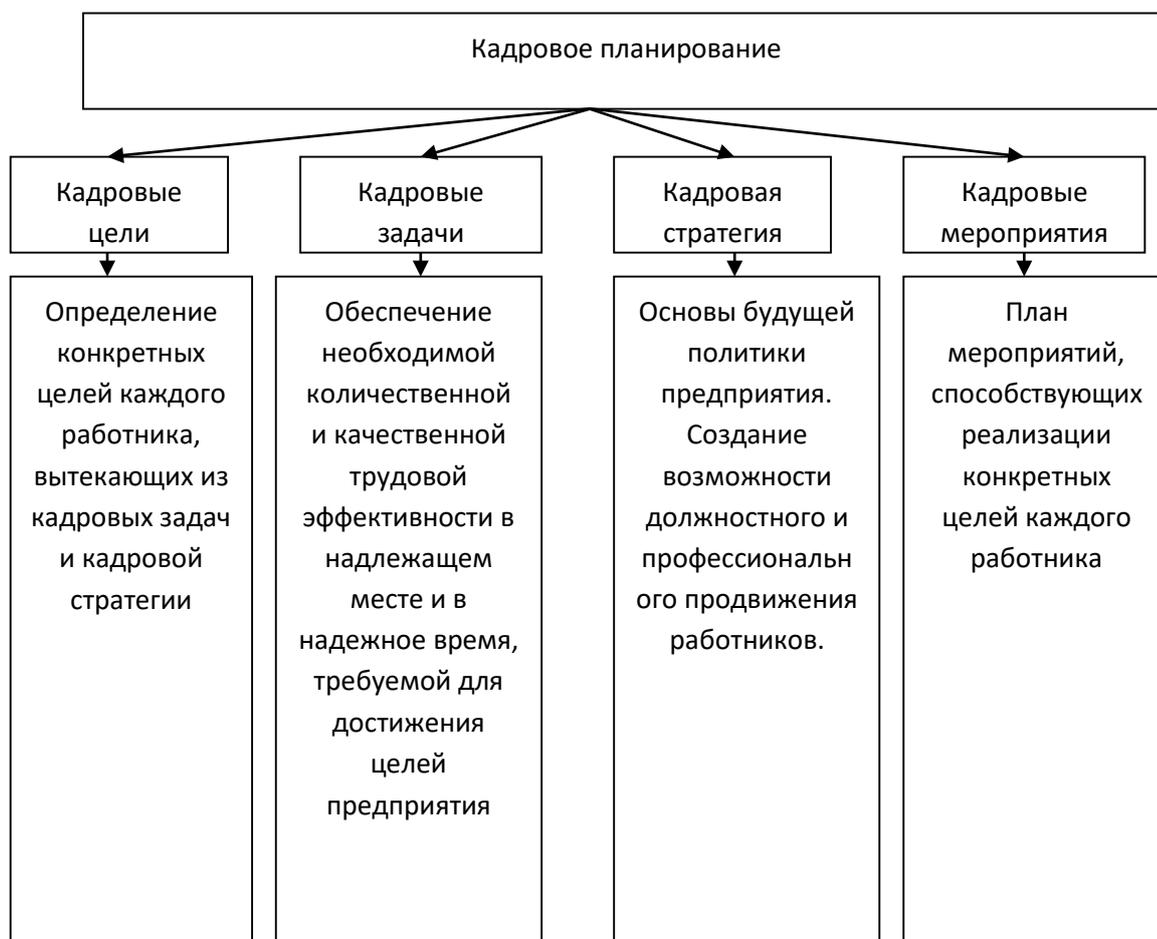
### 4. Оценка деятельности исполнителей и руководителей фирмы.

Эти задачи реализуются посредством осуществления оперативного плана работы с персоналом, для составления которого используются данные о составе постоянных работников, текучести кадров, потерях рабочего времени из-за болезней, простоев, продолжительности рабочего дня, доходах рабочих и служащих.

Планирование использования кадров осуществляется путем разработки плана замещения штатных должностей. При определении места работы необходимо использовать психические и физические нагрузки на человека.

При планировании использования кадров следует особое внимание уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.

Кадровое планирование может проводиться по следующей схеме:



Кадровое планирование предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и главное, призвано выявлять будущие потребности в рабочей силе, определять их качественные и количественные показатели на более ранней стадии.

## Управление персоналом

### Общие принципы планирования персонала.

Планирование персонала – это системные, взаимосвязанные действия, которые основываются на следующих принципах:

1. Аттестации, оценки работы с персоналом (чем точнее сформулированы необходимые для предприятия результаты, тем точнее можно оценить сотрудников);
2. Соревновательности (чем больше организация стремится к успеху, тем больше она будет поощрять открытое соревнование между кандидатами на должности);
3. Непрерывного обучения, развития и совершенствования кадров человеческих ресурсов организации;
4. Преемственности кадров.

Планирование может быть **индивидуальным и коллективным**. При индивидуальном планировании планируются индивидуальные места для отдельных сотрудников. При коллективном на первый план выходит не отдельный сотрудник, а общая численность всех сотрудников либо отдельные группы сотрудников.

Эффективное управление и планирование персоналом организации невозможно без адекватной информации. Поэтому отделы человеческих ресурсов или отделы кадров собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала организации и проводят их детальный анализ. **1. Структура рабочей силы по категориям занятых.** Компании отслеживают следующие соотношения, характеризующие структуру рабочей силы:

- число производственных работников на одного непромышленного (рассчитывается как отношение производственных работников к непромышленным работникам)
  - число производственных работников на одного административного (рассчитывается как отношение производственных работников к административным работникам)
  - доля административных работников к общей численности (рассчитывается как отношение административных работников к общей численности работников)
- 2. Возрастная структура рабочей силы.** Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст сотрудников организации, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации.
- 3. Образовательная структура.** Аналогично возрастной структуре организации анализируют состав рабочей силы по уровню полученного образования.
- 4. Стаж работы.** Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Для стада средний показатель имеет

## Управление персоналом

больший смысл, чем для возрастной структуры, однако и в этом случае предпочтительнее использовать метод группировки.

**5. Половая структура организации** - процентное соотношение мужчин и женщин - является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов.

**6. Текучесть кадров** - важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный - отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штата) к среднему числу занятых в течение года. Отдел кадров проводит анализ причин текучести и выявляет наиболее серьезные из них.

**7. Показатель отсутствия** - рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода времени, к общему балансу рабочего времени организации за это же период. В данном показателе учитываются все пропуски рабочего времени - по болезни, отгулы за свой счет, прогул, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе организации.

Методы планирования персонала: бюджетные, нормативные, балансовые, графические, математикостатистические методы в управлении персоналом.

## ТЕМА №7

### Найм персонала

**При найме на работу** устанавливаются трудовые отношения между собственником рабочей силы и ее покупателем. Однако найм - это не просто процедура зачисления. Изданию приказа предшествует большая работа по отбору наиболее подходящего претендента из желающих занять данное рабочее место, причем функции отбора берет на себя работодатель как покупатель рабочей силы.

Найм - это и своеобразная торговая сделка. Каждая из сторон стремится заключить ее выгодно для себя: работодатель - найти наиболее подходящего работника для выполнения конкретного вида работ с учетом всего комплекса предъявляемых к исполнителю требований, а работник - получить работу, соответствующую его наиболее значимым интересам, потребностям (материальным, духовным, бытовым), его личным качествам, способностям, т.е. работа должна соответствовать не только желаниям и интересам работника, но и его возможностям освоить в полной мере данную профессию и качественно выполнять порученную работу.

#### Источники привлечения кандидатов

**Внутренние источники** — это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на

## Управление персоналом

замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые *матрицы перемещений*, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.).

*Методы и модели набора персонала из внутреннего источника разнообразны.*

**1. Внутренний конкурс.** Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

**2. Совмещение профессий.** В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

**3. Ротация.** Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, это использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, т.е. перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К **внешним источникам** подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого *списка ожидания*), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

### **1. Центры занятости.**

## Управление персоналом

2. *Агентства по найму (кадровые агентства).*

3. *Самостоятельный поиск через средства массовой информации.*

### ЗАЕМНЫЙ ПЕРСОНАЛ

Принимая на работу временного сотрудника, фирма избавляет себя от утомительных интервью, выплат заработной платы, оформления больничных листов и отпусков, отчетов в налоговую инспекцию, а также изнуряющих трудовых судебных споров. Обо всем этом позаботится компания по подбору персонала. Ведь временный сотрудник заключает официальный контракт именно с ней, а она командировывает его на работу к своему клиенту.

*Лизинг персонала* - это, по сути, форма временной занятости, когда сотрудник выполняет работу для какой-нибудь компании, имея контрактные отношения с агентством по подбору персонала.

В треугольнике «работодатель – лизинговая компания – работник» у каждой стороны есть преимущества.

*Для кадрового агентства* оказание услуг по «сдаче персонала в аренду» является видом предпринимательской деятельности, от осуществления которой оно получает прибыль.

*Для работодателя* такая услуга приходится, кстати, если есть периодическая потребность в персонале. При этом выплата вознаграждения агентству компенсируется экономией затрат на отбор персонала, а также устранением проблем, связанных с наймом и увольнением работников, ведением их личных дел, бухгалтерским учетом, социальным страхованием и пенсионным обеспечением. Кроме того, лизинговая компания принимает на себя часть риска, связанного с использованием неквалифицированного персонала.

*Для работников* преимущество данной технологии заключается в том, что им предоставляется возможность трудоустройства, пусть и временного. Профессиональный опыт тем более полезен, если у работника так называемое «одномерное» резюме, т. е. большая часть карьеры посвящена неизменной работе в одной компании. Для специалистов рабочей сетки это возможность быть загруженными в течение всего года: летом - на производстве прохладительных напитков, зимой - на производстве чая или товаров личной гигиены.

Временная работа особенно интересна молодым специалистам и студентам, которым сложно получить постоянную работу в крупных международных компаниях без соответствующего опыта, а также специалистам (в том числе и молодым мамам), которые не могут быть заняты полный рабочий день или предпочитают свободный и гибкий график.

*Аутстаффинг* (от англ. outstaffing; out-вне, наружу; staff-штат; буквальный перевод - внештатный) - практика выведения персонала за штат компании. **Компания-провайдер** становится формальным работодателем для сотрудников компании-клиента и берет на себя полную ответственность за них. Провайдер оформляет сотрудников в свой штат и отвечает за выплату зарплаты, налогов, ведение работы с персоналом.

## Управление персоналом

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

Ожидаемые преимущества:

- Топ-менеджмент компании освобождается от административной и финансовой рутины,
- Снижаются юридические риски, связанные с выплатами компенсаций при увольнении сотрудников, □  
Появляется возможность увеличить сотрудникам заработную плату и бонусы.

*Главное преимущество* – сокращение прямых затрат, влияющих на себестоимость производимого продукта. Зарплата как раз относится к категории прямых затрат. При аутстаффинге затраты относятся к другой статье расходов – финансирование услуги – себестоимость снижается автоматически.

Часто компании используют аутстаффинг не для снижения издержек, а для формального повышения привлекательности компании. Аутстаффинг имеет смысл применять в компаниях, которые сравнивают себя с западными по разным показателям, вроде продаж на одного сотрудника, или являются частью крупных западных холдингов. Это один из способов повысить привлекательность компании для инвесторов.

Экономии на издержках можно достигнуть, только если за штат выводится большое количество сотрудников.

Кроме этого аутстаффинг содержит в себе и серьезные *недостатки*. Например, он может спровоцировать серьезное снижение мотивации людей. Представьте себе, что вы долго работали в компании и тут вдруг вам предлагают «формально» перейти в штат другой компании, но утверждают, что ничего не изменится. Любой человек заподозрит подвох.

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

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

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

*Достоинства:*

- Работая со многими организациями, фирма имеет большой опыт
- В кратчайшие сроки организация получает необходимое количество специалистов различного уровня и профессионализма
- Возрастает управляемость

## Управление персоналом

- Уменьшение затрат на обучение и развитие персонала
- Возможность быстрого решения возникающих проблем

*Недостаток*-стоимость услуги возрастает

### ОРГАНИЗАЦИЯ НАЙМА

Организация найма должна отвечать его целям, не ущемлять интересы личности, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде, учитывать, с одной стороны, сроки отбора, связанные с его проведением затраты, а с другой - ответственность должности, на которую проводится подбор работника.

В мелких фирмах набором новых работников занимается непосредственно сам руководитель, в средних - отдел кадров, а на большом предприятии - кадровая служба, включающая, как правило, специализированное структурное подразделение (сектор найма), укомплектованное соответствующими специалистами. Внутри предприятия подбором персонала занимается руководитель структурного подразделения. Однако более результативно такую работу выполняют специалисты из отделов кадров по заявкам руководителей структурного подразделения, за которыми остается окончательное решение по представленным кандидатурам. При отсутствии на предприятии (в фирме) опытных специалистов по профессиональному отбору кадров к данной работе могут привлекаться консультанты специализированных фирм.

#### ***Успешность подбора кадров зависит от:***

- знания потребностей заказчика, особенностей деятельности фирмы, ее структуры, стратегии развития, организационной культуры;
- знания характера вакантной должности, ее роли, сферы ответственности занимающего ее работника и других к нему требований.

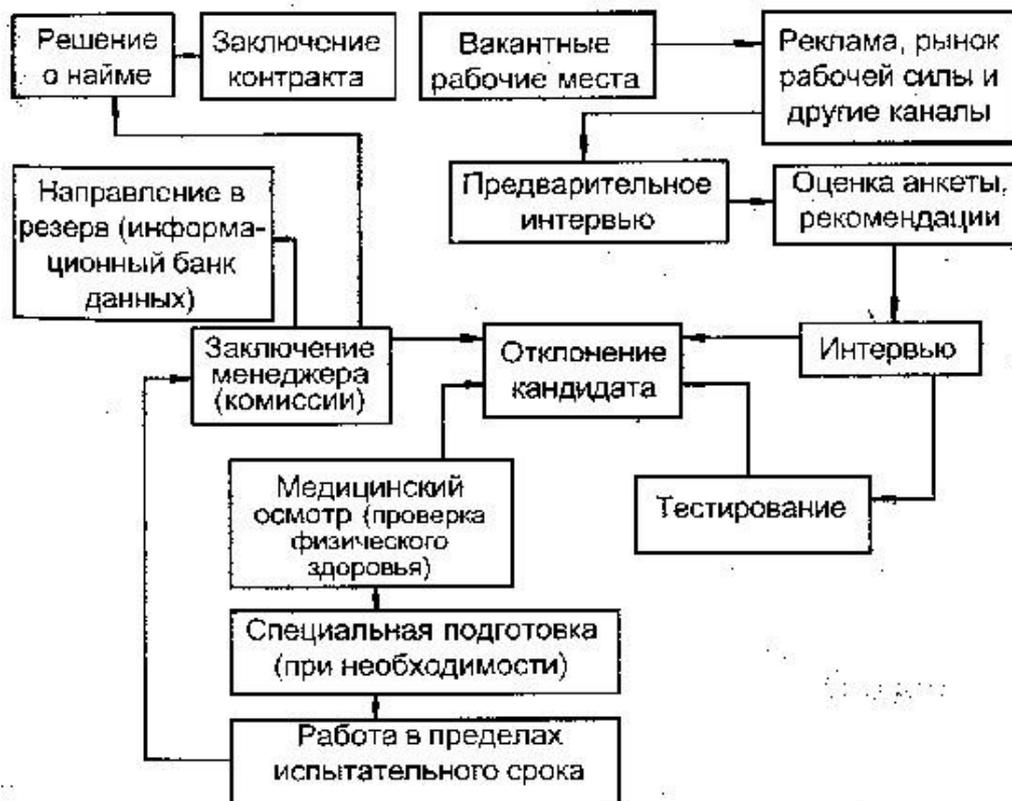
Работа по найму начинается с описания работ, их конкретизации применительно к рабочему месту, для выполнения которых и подыскивается подходящий работник.

***Описание работ*** - достаточно ответственная процедура, ставящая целью уточнение их конкретного перечня, определение целесообразности найма нового работника, поскольку имеется возможность перераспределить эти работы среди других работников.

При формировании набора работ используются тарифно-квалификационные справочники (как по рабочим, так и по служащим), в которых содержатся типовые решения в отношении набора функций (работ)

## Управление персоналом

применительно к должности служащих и разряду для рабочих. Важное значение имеет определение объема работ, обуславливающих форму занятости (полная ставка или неполная), возможное расширение функций (должностных обязанностей), если объем работ не обеспечивает полную загрузку работника по намеченным функциям на протяжении рабочего дня.



## ТЕМА №8

### Понятие карьеры, ее виды, этапы

**Карьера** в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т.д. Также можно дать **следующее определение карьеры**- это индивидуально осознанная позиция или поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека. Существует подход, согласно которому различают карьеру **профессиональную и внутриорганизационную**. **Профессиональная карьера** - это становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника, т.е. профессиональная карьера- это поступательное накопление опыта сотрудниками в течении всей его рабочей жизни. Она может- реализовываться на различных предприятиях (в организациях).

## Управление персоналом

**Внутриорганизационная карьера**- последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия.

**Под деловой карьерой** понимается любое изменение положения работника в организации:

- продвижение по ступенькам служебной иерархии (вертикальная карьера);
- последовательная смена занятий (горизонтальная карьера) как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни;
- приближение к «ядру» организации, допуск в узкий круг общения, включение в элиту (центростремительная карьера).

**Под трудовой карьерой** понимается индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест. "Трудовая карьера" является более общим понятием по сравнению с таким, как "продвижение по работе", "продвижение по служебной лестнице", «продвижение в профессии» и т.п.

**Полноценная карьера**- это сбалансированное взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства.

С точки зрения содержания карьера может быть **административной** или **профессиональной**, с точки зрения возможностей дальнейшего продвижения- **перспективной** и **тупиковой**.

**Основными характеристиками карьеры** являются:

- внешняя точка карьеры (плато);
- длина карьеры, т.е. количество позиций от нижней до высшей точки;
- уровень позиции, т.е. отношение числа лиц, занятых на высшем уровне, к числу лиц на данном уровне;
- потенциальная мобильность, определяемая числом вакансий на высшем уровне, отнесенным к числу работников на данном уровне.

Следует отметить, что в целом женщины меньше мужчин ориентированы на карьеру, но женщин руководителей встречается в 2.5 раза больше чем мужчин.

В деловой карьере можно выделить несколько этапов:

1. Подготовительный (18-22 года)
2. Адаптационный (23-30 лет). Середина этого этапа может совпадать с началом карьеры руководителя.

### Управление персоналом

3. Стабилизационный (30-40 лет). Сотрудники окончательно разделяются на перспективных и не перспективных в отношении руководства. Но к концу этого периода все становятся профессионалами. В среднем отечественные руководители пребывают в одной должности 7.5 лет, но те кто добрался до высших эшелонов власти, пребывали в каждой должности в среднем 2-3 года и сменили 10 должностей. Для управляющих высшего звена срок пребывания в одной должности может быть увеличен до 8-10 лет. Практика показывает, что наибольшего успеха добиваются руководители, последовательно продвигающиеся в должности.

4. Консолидационный (40-50 лет). Перспективные руководители продолжают свою карьеру, неперспективные руководители низового уровня осваивают новые сферы деятельности и переходят к «горизонтальной карьере». Иногда на этом этапе у большинства людей возникает так называемый «кризис средней жизни»- расхождение между жизненными целями личности и реальной ситуацией.

5. Этап зрелости (50-60 лет). Этап передачи опыта более молодым специалистам.

6. Этап подготовки к уходу на пенсию и определения, что делать дальше (старше 60 лет).

**Планирование же карьеры** состоит в определении целей развития карьеры сотрудника и путей, ведущих к ее достижению. Иными словами, карьера- это постепенное движение человека к поставленной профессиональной цели, путем накопления опыта и знаний в определенной области, гарантирующее ему общественное признание и уважение при более высоком социальном статусе и соответствующим уровне доходов.

План карьеры – это согласованная с руководителем программа индивидуальной работы сотрудника, позволяющая ему относиться к работе не только как к повседневной обязанности, но и как условию карьеры. Формой планирования карьеры часто становится так называемая карьерограмма.

Существует несколько форм планирования и развития карьеры:

1. **Организационное планирование и индивидуальное планирование карьеры.** При *организационном* планировании организация разрабатывает план по максимальному использованию потенциала каждого сотрудника. *Индивидуальное* планирование карьеры- это формирование и последующая реализация индивидуальных представлений о скорости, направлении и качестве развития личной карьеры. Индивидуальное планирование начинается с выбора учебного заведения и продолжается всю жизнь.

2. **Внутриорганизационное развитие карьеры и сквозное развитие.** Внутриорганизационное развитие карьеры -это развитие карьеры сотрудника в рамках одной организации. Сквозное развитие карьеры- это комплекс передвижений, который проходит работник за свою профессиональную жизнь в разных организациях.

## Управление персоналом

3. **Краткосрочное и долгосрочное планирование карьеры.** При *краткосрочном* планировании и сотрудник и организация планируют обычно только ближайшее изменение в карьере. Под это перемещение разрабатываются планы повышения квалификации, другие необходимые мероприятия, например социальнопсихологическая подготовка. При *долгосрочном* планировании осуществляется прежде всего стратегическое планирование: выбор приоритетов, расчет необходимых инвестиций и т.д.

4. **Вертикальное и горизонтальное планирование карьеры.** *Вертикальное* перемещение, или выдвижение, определяется как назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый более высокий пост. Среди выдвигений наибольшее значение имеет переход работника из категории специалиста в категорию руководителей. *Горизонтальное* перемещение, или ротация – это передвижение на том же иерархическом уровне.

### Виды карьеры.

Вид карьеры- это схема, по которой сотрудник продвигается внутри организации. Для разных должностей в рамках определенных функциональных направлений существует определенный набор моделей карьеры. Исследования показали, что все многообразие карьеры основано на четырех моделях: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

1. Карьера «трамплин». Данная модель является классическим вариантом вертикальной карьеры. Когда карьерные перемещения осуществляются в рамках одного функционального направления и не предполагают ротации. Переход на следующую ступень происходит после накопления опыта, знаний, навыков. Преобладание данной модели развития карьеры сопровождается повышенной текучестью кадров. Т.к. для большинства сотрудников возможности поступательного карьерного роста существенно ограничены.

2. Карьера «лестница». Данная модель предусматривает фиксированное пребывание в каждой должности, после чего сотрудника передвигают вверх на следующую позицию. Достигнув верха карьерного роста (например, директор), сотрудник по истечению определенного ему времени не уходит сразу на пенсию, а переходит в другое качество с понижением полномочий по принятию решений. Такая модель учитывает возрастные особенности человека и предлагает ему облегченный вид труда.

3. Карьера «змея» Данная модель предполагает обязательные ротации перед последующими повышениями в должности. Система ротации позволяет сотруднику познакомиться с различными видами деятельности и стать специалистом широкого профиля. Такая система преобладает в большинстве иностранных компаний. Обычно применение этой модели сопровождается определением максимального срока нахождения на руководящих должностях. Например, руководитель предприятия в крупной компании с разветвленной филиальной сетью в регионах не может работать на одной должности более 5 лет, начальником департамента более трех лет.

4. Карьера «перепутье». Данная модель рассчитана на систему аттестации и оценки. При этом в отношении конкретного работника отсутствует четкий разработанный план карьеры. Т.е. по результатам

## Управление персоналом

аттестации и других оценочных мероприятий руководство принимает решение о его последующих передвижениях.

## ТЕМА №9

### Обучение персонала

#### Система непрерывного образования.

Важность *непрерывного образования* подтверждают следующие основные факторы:

□ внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

□ мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой “вызов” повышением производительности инженерного труда;

□ изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

□ для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

**Оценка потребности в обучении.** Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

**Обучение персонала.** Программа профессиональной адаптации к требованиям производства включает следующие стадии:

- набор работников — выпускник нанимается в компанию;
- обучение перед началом работы — выпускник обеспечивается соответствующей информацией перед прибытием к месту работы;
- ориентацию — нанятый на работу представляется коллективу;
- обучающую подготовку — в ее процессе выпускник изучает особенности работы в компании;
- адаптацию — выпускник адаптируется к условиям труда;
- назначение — принятый на работу получает свою первую постоянную должность; □ оценку — оценивается весь процесс вхождения в должность.

## Управление персоналом

Вся эта сложная система, сроки действия которой составляют до 18 месяцев, направлена на то, чтобы добиться максимального соответствия подготовки работников своим местам в фирмах. Наибольшее внимание уделяется *обучающей подготовке*, в ходе которой молодой специалист посещает семинары, на которых детально изучает особенности производственного процесса на предприятиях фирмы.

### Внутрифирменное обучение

Внутрифирменное обучение – особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.

## ТЕМА №10

### Высвобождение рабочей силы

**Высвобождение рабочей силы** с предприятий имеет во многом объективный характер и связано с ориентацией на интенсивный путь развития производства: внедрением технических и технологических новаций, организационными изменениями в сфере труда, экономией живого труда; а также с реорганизацией или ликвидацией нерентабельных, убыточных производств и т.п.

Снижение трудозатрат при выпуске продукции достигается через **абсолютное и относительное сокращение численности**: при абсолютном сокращении работники увольняются, при относительном - уменьшается потребность в них.

Каждый из видов высвобождения по-разному влияет на трудовые, а через них и на экономические показатели работы предприятия. С позиции повышения производительности труда, реального снижения себестоимости продукции за счет экономии фонда заработной платы наиболее эффективно абсолютное сокращение работников.

**Следует иметь в виду, что есть два варианта фактического высвобождения работников**: когда работника увольняют по сокращению штатов с предприятия и когда работник высвобождается из одних подразделений (цехов, участков, отделов) и переводится на вакантные рабочие места в другие подразделения либо во вновь открываемое производство.

□ Реальное высвобождение рабочих как с предприятия, так и из структурного подразделения, находящегося на хозрасчете (подряде), благоприятно влияет на экономические показатели: снижаются издержки, связанные с выпуском продукции, растет производительность труда и т.д.

Хотя перераспределение высвобождаемой рабочей силы внутри предприятия не меняет общую численность, для предприятия это более выгодный вариант, так как не надо заботиться о трудоустройстве высвобождаемых

## Управление персоналом

работников, а период адаптации своего работника на новом рабочем месте меньше, чем при наборе рабочей силы со стороны. Приведение в соответствие потребной и фактической численности рабочей силы путем высвобождения требует большой подготовительной работы. Прежде всего необходимо проанализировать причины изменения потребности, насколько они носят долговременный характер. Одно дело, когда высвобождение работников есть следствие внедрения технических и организационных мероприятий, ориентированных на трудосберегающую политику, и другое - если потребность в рабочей силе снижается из-за трудности со сбытом продукции, в связи со спадом производства, продолжительность которого может быть различной по времени.

Поэтому анализ "обратимости" снижения потребности в рабочей силе и целесообразности сокращения ее численности необходимо проводить в разрезе причин высвобождения:

- закрытие производства;

- совершенствование организации труда, решение первичного трудового коллектива (бригады) работать с меньшей численностью;
- внедрение новой техники и технологии;
- уменьшение сменности работы производственных подразделений предприятия;  сокращение объемов производства.

Кроме того, масштабы возможного высвобождения работников зависят от того, как высвобождение будет увязано с текучестью кадров на предприятии. Дело в том, что на предприятии параллельно протекают два процесса. С одной стороны, внедрение новой техники, различного рода мероприятий по повышению производительности труда способствует появлению излишней рабочей силы, которая подлежит высвобождению (сокращению). С другой стороны, имеет место текучесть рабочей силы (нормальным явлением считается текучесть в 10% от среднесписочной численности, а фактическая может быть значительно больше), что приводит к появлению вакантных рабочих мест и необходимости поиска работников взамен уволившихся.

Внедрение мероприятий технического и организационного характера может быть как **единовременным**, приуроченным к определенному времени, так и **равномерным** на протяжении года. При равномерном высвобождении рабочей силы есть основания надеяться на то, что она может быть использована для компенсации текучести кадров и никакого увольнения по сокращению штатов не произойдет. При единовременном высвобождении, напротив, работники, вполне вероятно, будут уволены, так как экономически неоправданно сохранять их слишком долго в ожидании появления вакантных рабочих мест в случае увольнения рабочих по собственному желанию.

Возможность дальнейшего трудоустройства рабочих этих групп, также как и направления переподготовки, весьма различны, т.е. задача высвобождения должна решаться в увязке с задачей продвижения.

Высвобождение - серьезная психологическая проблема, поскольку означает потерю "обжитого" рабочего места, утрату прежних социальных связей, сложившихся между работником и коллективом предприятия. Подбор

## Управление персоналом

кандидатов на увольнение проводится с учетом трудового законодательства, оценки результатов деятельности, а также других моментов, в том числе и гуманного характера.

Большое значение имеют информированность коллектива о предстоящем высвобождении, о наличии вакантных рабочих мест и перспективах трудоустройства, создание на предприятии внутривзаводской биржи труда, призванной облегчить процесс трудоустройства на своем же предприятии.

Уволить неподходящего работника легко. Гораздо труднее найти для этого законное обоснование. Какие же правовые возможности предоставляет Трудовой кодекс работодателям, перед которыми стоит задача избавиться от балласта в виде неэффективных сотрудников?

Прежде всего, нужно разобраться, что такое неэффективный сотрудник и что означает это определение, будучи переведенным на язык Трудового кодекса.

Понятия «эффективность» и «неэффективность» персонала используются HR-менеджерами как комплексная характеристика, складывающаяся из оценки степени компетентности, производительности, инициативности и лояльности сотрудников. В юридическом языке этим понятиям соответствуют термины «квалификация» и «дисциплина». Из этого следует, что, если качество работы или поведение сотрудника не соответствует этим двум критериям, он может быть уволен. Поговорим более подробно о каждом из возможных оснований увольнения сотрудника, работающего неэффективно.

### **Увольнение при не прохождении испытательного срока**

Испытательный срок - это мера, направленная на выявление соответствия профессиональных качеств вновь принятого работника занимаемой им должности. Испытательный срок, как правило, длится до трех месяцев, и в течение него трудовой договор с испытуемым может быть расторгнут в любое время. Обратите внимание, что условие об испытании должно быть включено в трудовой договор (а также, желательно, - в приказ и заявление о приеме на работу). В противном случае сотрудник считается принятым на работу без испытательного срока и уволить его на основании не прохождения испытания, конечно же, нельзя.

При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право досрочно расторгнуть трудовой договор с испытуемым, предупредив его в письменной форме не позднее чем за три дня до даты расторжения, с указанием причин, послуживших основанием для признания работника не выдержавшим испытание.

### **Расторжение трудового договора по соглашению сторон**

Это весьма удобный и бесконфликтный способ расторжения трудовых отношений, предусмотренный Трудовым кодексом. Суть его заключается в том, что стороны договариваются прекратить трудовой договор в определенный, выбранный ими самими срок. Этот способ удобно использовать, когда обе стороны настроены

## Управление персоналом

на разрыв трудовых отношений, а дата выбирается с учетом их взаимных интересов (например, когда будет подобрана замена увольняющемуся сотруднику или когда тот найдет новое место работы).

### **Расторжение срочного трудового договора**

Если с сотрудником, оказавшимся неэффективным, заключен срочный трудовой договор, то его можно расторгнуть легко и просто по истечении срока договора. От работодателя не требуется в этом случае никаких обоснований своего решения. Единственное условие - сотрудник должен быть уведомлен об этом в письменной форме не позднее чем за три дня до увольнения.

### **Увольнение по сокращению численности или штата работников**

Для работодателя заманчиво использовать эту норму, чтобы уволить под этой вывеской сразу всех неподходящих работников, однако сделать это, скорее всего, не удастся. Прежде всего, процедура реализации этой нормы Трудового кодекса достаточно сложная. Необходимо письменно предупредить увольняемых работников не менее чем за два месяца. Нужно предварительно попытаться трудоустроить их на другие имеющиеся вакантные должности в организации. При увольнении работодатель обязан выплатить выходное пособие и среднемесячную зарплату за два следующих месяца. Несмотря на то что преимущественное право на сохранение должности имеют работники с наиболее высокой квалификацией и производительностью, при равных показателях предпочтение должно отдаваться семейным лицам и некоторым другим категориям персонала. С учетом всего вышеперечисленного очевидно, что сокращение численности или штата - не лучший способ избавиться от неэффективных работников.

### **Увольнение работника по состоянию здоровья или вследствие недостаточной квалификации.**

Увольнение по данному основанию возможно только в том случае, если неудовлетворительное состояние здоровья подтверждено медицинской справкой, а недостаточная квалификация - результатами аттестации. Обратите внимание, что уволить сотрудника на том основании, что он часто берет больничный, нельзя. Для увольнения потребуется медицинское заключение о стойкой неспособности работника исполнять конкретный вид работы. Несоответствие же занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации может быть подтверждено только результатами аттестации. Между тем Трудовой кодекс не содержит общих правил ее проведения. Однако для отдельных категорий работников утверждены отраслевые правила проведения аттестаций, ими и можно руководствоваться. Здесь имеют значение три принципиальных момента. Во-первых, аттестации должны проводиться регулярно, а не только тогда, когда возникла необходимость кого-либо уволить. Во-вторых, выводы аттестационной комиссии могут оказаться несостоятельными, если будет установлен факт недостаточной квалификации вследствие непродолжительного трудового стажа, а также по мотиву отсутствия специального образования. В-третьих, прежде чем уволить работника по данному основанию, работодатель обязан предложить ему другую, более подходящую его опыту и квалификации работу в организации.

## Управление персоналом

**Увольнение работника при неоднократном неисполнении им трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание.** Это хороший повод для увольнения работника, халатно относящегося к своим обязанностям, если терпение руководства иссякло. Для увольнения по данному основанию необходимо, чтобы в течение года к работнику уже применялись меры дисциплинарной ответственности. Обратите внимание, что факт наличия дисциплинарных взысканий должен быть документально подтвержден, для чего необходимо соблюдать процедуру наложения дисциплинарных взысканий. Коротко напомним, из чего она состоит. Во-первых, факт нарушения дисциплины должен быть подтвержден письменным объяснением работника. Во-вторых, приказ о наложении дисциплинарного взыскания должен быть объявлен под расписку не позднее трех дней с момента его подписания и применен не позднее месяца со дня обнаружения проступка.

**Увольнение из-за однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей.** Однократным грубым нарушением трудовых обязанностей могут считаться следующие действия:

- Прогоул
- Появление на работе в состоянии алкогольного или иного опьянения
- Разглашение охраняемой законом государственной или коммерческой тайны
- Совершение по месту работы хищения, растраты или умышленного уничтожения имущества
- Нарушение правил техники безопасности с наступлением тяжких последствий

Все эти нарушения носят достаточно чрезвычайный характер, если принять во внимание тот факт, что чаще всего сотрудники, особенно высококвалифицированные, заботятся не только о репутации компании, но и о своей собственной. Но если нарушение все-таки имело место и работодатель намерен уволить виновного, необходимо выполнить следующую процедуру. Во-первых, факт нарушения трудовой дисциплины должен быть письменно зафиксирован. Во-вторых, виновного работника нужно отстранить от работы и, в-третьих, получить от него письменные объяснения произошедшего. Только после этого можно издавать приказ об увольнении.

**Совершение виновных действий работником, обслуживающим товарные или денежные ценности.** Это еще одно из оснований для увольнения сотрудника, проявившего себя не с лучшей стороны. Данная норма касается только работников, непосредственно обслуживающих товарные или денежные ценности. Причиной увольнения служат виновные действия работника, дающие основания для утраты доверия к нему. Такими действиями могут являться, например, получение оплаты за услуги без оформления соответствующих документов. Кроме того, если работник совершил корыстные правонарушения вне места работы, работодатель все равно имеет право его уволить по причине утраты доверия к нему.

**Прекращение допуска к государственной тайне.** По этому основанию может быть уволен сотрудник, не имеющий допуска к государственной тайне, когда его работа предполагает использование сведений,

## Управление персоналом

относящихся к ней. Обратите внимание, если работник в суде докажет, что фактически его работа не была связана с конфиденциальной информацией, то суд примет решение о его восстановлении.

**Однократное грубое нарушение руководителем организации своих трудовых обязанностей.** Это основание для увольнения может быть применено к руководителям не только организаций, но и филиалов и других обособленных подразделений, а также к их заместителям. Трудовые обязанности руководителя содержатся, как правило, в их трудовых договорах и уставных документах компании. Грубость нарушения подразумевает, в первую очередь, виновность и значительный причиненный ущерб.

**Расторжение трудового договора с руководителем организации в случаях, предусмотренных трудовым договором.** Особое положение руководителя организации предполагает и особые меры ответственности, которые закрепляются в трудовом договоре. Поскольку от действий руководителя напрямую зависит процветание компании, то основанием для увольнения руководителя может быть его «неэффективность», которая в трудовом договоре отражается в виде конкретных задач, которые на практике не были достигнуты.

Таковы все возможные варианты, имеющиеся в распоряжении работодателя. Впрочем, как ни странно, чаще всего от неэффективного сотрудника избавляются с помощью его же заявления «по собственному желанию». Это оправдано в тех случаях, когда работодатель, имея возможность уволить работника по виновному основанию, дает ему шанс уйти, не испортив трудовую книжку неприятной формулировкой. В остальных же случаях руководитель должен помнить, что сотрудник, под давлением уволившийся «по собственному желанию», может обратиться в суд. Если дело будет им выиграно, то работодателю придется не только восстановить сотрудника в должности, но и выплатить ему немалую сумму компенсаций.

## ТЕМА №11

### Оценка и аттестация персонала

**Оценка персонала** – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

*Исходными данными для оценки являются:*

- Модель рабочих мест персонала,
- Положение об аттестации кадров.
- Философия организации,
- Правила внутреннего трудового распорядка,
- Штатное расписание,

## Управление персоналом

- Личные дела сотрудников, □ Приказы по кадрам. □ Методики оценки кадров, □ Социологические анкеты.
- Психологические тесты.

### Факторы оценки

Под **факторами оценки** понимается набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем, а под **показателями** — степень выраженности этих характеристик. Кроме того, необходимо выделить такое ключевое понятие, как **критерий оценки**. Это своего рода порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям.



Рисунок – Основные группы факторов оценки персонала

### Методы оценки персонала

Все методы оценки можно разделить на:

- методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и

Управление персоналом

- методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Таблица – Характеристика методов оценки

Метод оценки	Описание
Биографический	анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика
Описательный метод	Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.
Наблюдение	наблюдение за оцениваемым человеком в неформальной обстановке и в рабочей обстановке методами моментальных наблюдений и фотографий рабочего дня. Большую роль играет личная симпатия/антипатия к работнику
Метод наблюдения за поведением	в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.
«Аквариум» («За стеклом»)	Используется скрытая видеокамера. Не исключены провокации. Записанный материал анализируется специалистами и предоставляется руководителю.
Интервьюирование (собеседование)	беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке Данная технология оправдана в том случае, если трудно проследить и проконтролировать заполнение самими работниками анкет. Немаловажный коммуникативный фактор, когда в общении с другим человеком респондент готов рассказать намного больше полезной информации, нежели бы он это сделал, заполняя анкету наедине с самим собой.
Социологический опрос	анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности.
Анкетирование	Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.
Прямое анкетирование	Работнику предлагается самостоятельно заполнить анкету, ответив на различные вопросы, которые могут касаться его профессионализма, личных качеств, планов по работе или карьере. Полученные данные обобщаются и анализируются
Сравнительное анкетирование	Под оценочную анкету разрабатывается «ключ оценки», т.е. определяют худший, средний и лучший варианты ее заполнения. Заполненные работниками анкеты

Управление персоналом

	сравниваются с «ключом», в результате чего определяется уровень каждой из них по принципу отклонения от критического варианта
Заданное анкетирование	Все вопросы анкеты содержат фиксированный набор возможных вариантов ответа. Опрашиваемый в данном случае не отвечает на вопрос, а выбирает наиболее приемлемый и подходящий, на его взгляд, ответ на этот вопрос из всех предложенных
Тестирование	определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы: квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника; психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника; физиологические, выявляющие физиологические особенности человека. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.
Метод классификации	основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.
Метод сравнения по парам	основывается на том, что имена оцениваемых работников наносятся на карточки, которые затем попарно сравниваются с установленным критерием, и эксперт выбирает из пары карточку того, кто более ему отвечает. Затем подсчитывается число раз, когда работник был лучшим в паре, и результаты представляются в виде индекса количества предпочтений по сравнению с числом оцениваемых работников. Полученные индексы можно сравнивать со средним рейтингом. При сравнении по парам эффективно использование Бланка групповой оценки.
Рейтинг	Составляется фиксированный список различных профессиональных и личных качеств, которые в разной степени присущи работникам. Основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки - список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале: 7 - очень высокая степень, 1 - очень низкая степень.  Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.
Метод рейтинговых поведенческих установок	основан на использовании "решающих ситуаций", из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

Управление персоналом

Кейс-стади	Работнику предлагается решить кейс, оформить его решение и представить в группе
Метод деловых игр	Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.
Метод заданного распределения	<p>При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:</p> <p style="padding-left: 40px;">10% - неудовлетворительно</p> <p style="padding-left: 40px;">20% - удовлетворительно</p> <p style="padding-left: 40px;">40% - вполне удовлетворительно</p> <p style="padding-left: 40px;">20% - хорошо</p> <p style="padding-left: 40px;">10% - отлично</p> <p style="padding-left: 40px;">-----</p> <p style="padding-left: 40px;">всего - 100 %</p> <p>Единственное, что требует от работника - списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).</p>
«Плюсы-минусы»	Оценивающий должен выделить положительные и отрицательные черты оцениваемого. Стоит всегда помнить о том, что количественное равенство/неравенство выделенных черт не означает их качественного равенства/неравенства.
Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей)	Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.
Экзамен	касается исключительно профессиональных знаний, умений и навыков. Всегда стресс и напряженность

Управление персоналом

«Задуманная беседа»	Откровенный разговор по душам (по принципу «тет-а-тет»). Основная цель – «разогреть» собеседника и «вывести его на чистую воду».
Показательное выступление («Дебют»)	Оцениваемому выдается практическое задание в рамках его профессиональной деятельности, но впервые им выполняемое в данной организации. Анализируется как он справился с заданием, с какой степенью заинтересованности подошел к его выполнению, что нового привнес
«Снежный ком»	Работника «нагружают» огромным количеством заданий, ставят перед ним практически неосуществимые сроки по их выполнению и смотрят на то, как работник будет действовать в данной ситуации
Критический инцидент («Яма»)	Опасная в психологическом плане манипулятивная технология. Специально создается агрессивная, конфликтная, критическая или кризисная среда, в которой работник остается один на один с серьезнейшей проблемой. При этом на него постоянно оказывают негативное психологическое давление. Таким образом пытаются проверить психологическую уравновешенность, выдержанность, выносливость, изворотливость, смекалку, коммуникабельность оцениваемого сотрудника
Метод "360 градусов оценки"	Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого.
Метод независимых судей	Независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" - в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк.
Метод оценки на основе моделей компетентности	Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

Управление персоналом

<p>Метод комитетов</p>	<p>Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение.</p> <p>Данная методика состоит из следующих <i>этапов</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• деятельность разбивается на отдельные составляющие;</li> <li>• определяется результативность каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от-10 до+10), и таким образом определяют степень успеха;</li> <li>• составляются три списка работ: те работы, которые удается решить успешно, которые удаются от случая к случаю, и те, которые никогда не удаются;</li> <li>• выносятся заключительная комплексная оценка             <ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка в самом общем виде включает следующие четыре <i>действия</i>:</li> </ul> </li> <li>• выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника;</li> <li>• использование разных методов сбора информации;</li> <li>• оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке;             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ сравнение реальных качеств сотрудника с требуемыми.</li> </ul> </li> </ul> <p>Изучаемые наборы качеств разрабатываются с учетом задач, выполняемых по должности. Обычно таких качеств набирается от 5 до 20.</p>
<p>Метод центров оценки</p>	<p><i>Оценочный центр</i> – специализированная структура или разовое мероприятие, организуемые в рамках фирмы на коммерческой основе. Испытание занимает различное время, так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно несколько часов, для менеджера невысокого уровня - один день, для менеджеров среднего звена - два-три дня, чуть более для руководителей и управляющих высшего звена.</p>

**Аттестация персонала** – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

Аттестация может относиться к работнику в целом или носить локальный характер, т.е. касаться только одной его функции;

Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров, стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда, воспитание кадров.

На основании *результатов аттестации* руководитель организации вправе

- понизить или повысить работника в классном звании или квалификационной категории;

## Управление персоналом

- повысить или понизить его должностной оклад; □ установить, изменить или отменить надбавку к нему; □ повысить или освободить работника от должности.

Причем все **негативные меры** применяются *только с учетом мнения аттестационной комиссии* (в состав должны входить представители профсоюза или трудового коллектива).

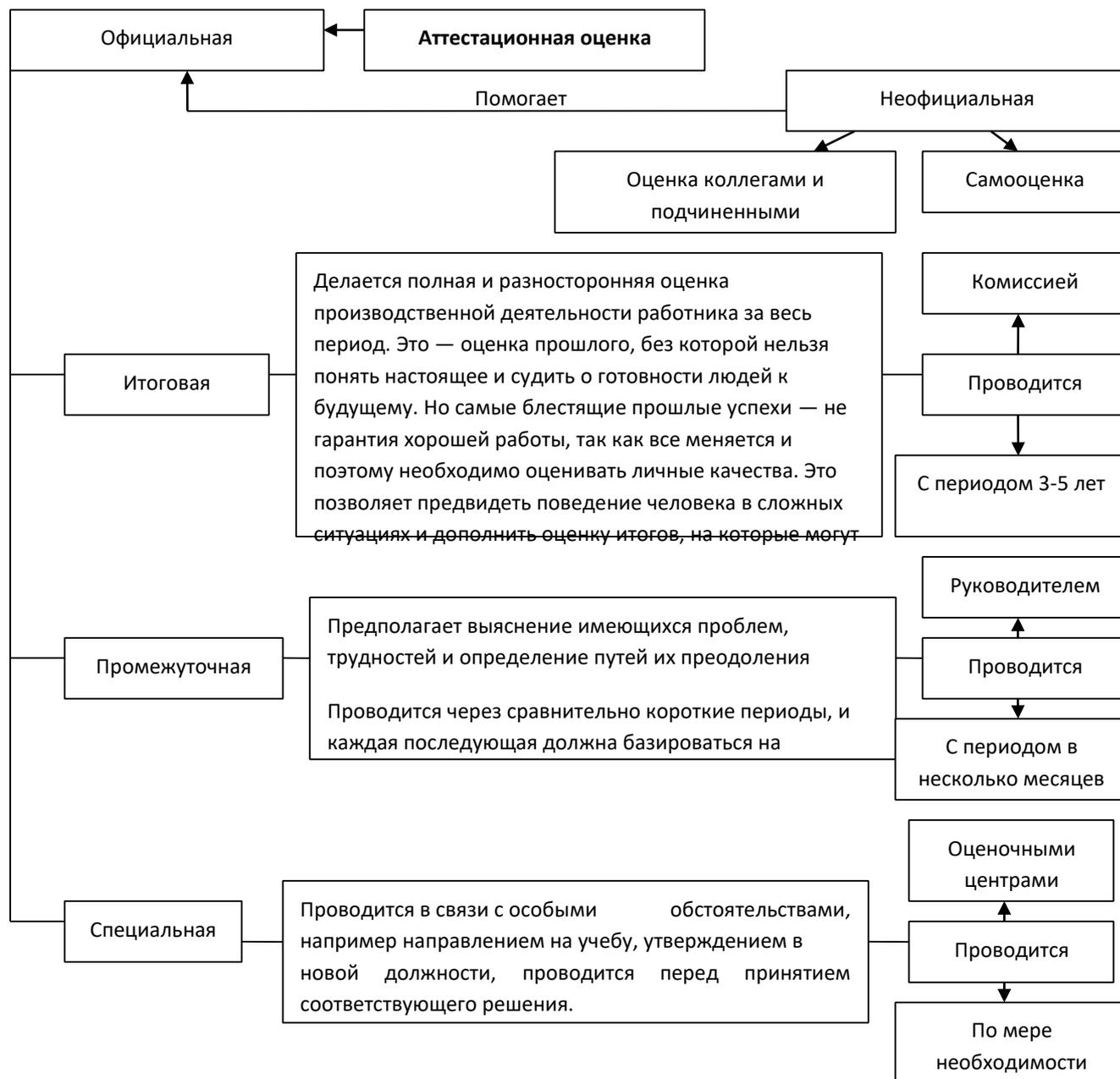


Рисунок – Виды аттестационной оценки

Регулярные аттестации как основа продвижения и вознаграждения целесообразны там, где труд носит индивидуальный характер. Но при этом нужно иметь в виду, что угроза снижения квалификационной категории в результате аттестации может иметь и обратный эффект.

## Управление персоналом

### Подготовка и проведение аттестации

1. Подготовить **Положение об аттестации** - утверждается высшим органом организации и согласуется с представительным органом.

Положение, как правило, включает следующие разделы:

- общие положения (цели, задачи аттестации),
- подготовка к аттестации,
- проведение аттестации,
- методы и критерии оценки аттестуемого работника, □ правовые последствия аттестации, □ порядок рассмотрения трудовых споров.

2. Привести в соответствие должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка и другие локальные документы.

3. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

4. Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов).

5. Определить сроки аттестации и составить графики ее проведения по категориям работников и структурным подразделениям (утверждаются руководителем организации). Графики проведения аттестации, как и приказы о проведении аттестации должны доводиться до сведения работников за один месяц до начала аттестации. Формы доведения приказов и графиков до сведения работников могут быть различны: устные или письменные, но в любом случае, чтобы работник имел возможность подготовиться к аттестации, необходимо четкое соблюдение этого срока. Если работник не имел возможности за этот срок узнать о начале аттестации, то необходимо перенести начало его аттестации.

6. Создать аттестационные комиссии. Состав аттестационных комиссий с указанием председателей, заместителей и секретарей должны утверждаться руководителем организации. Если в составе аттестационных комиссий участвуют представители профсоюзной организации, то они направляются в комиссию на основании постановления профкома.

7. Подготовить аттестационные листы, отзывы, характеристики на аттестуемых работников, аттестационные отчеты.

8. Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методами аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

9. Обязательно предусмотреть обратную связь — каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

Таким образом, эффективность аттестации напрямую зависит от качества проведения подготовительной работы, которая включает в себя формирование аттестационных документов и анализ деятельности аттестуемого работника в межаттестационный период.