

Лекции

Ведение в дисциплину

План

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

1. Предмет, задачи, основные определения курса «Управление персоналом»

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

Понятие «управление персоналом» (его синонимы – «менеджмент персонала»,

«управление человеческими ресурсами», «экономика персонала») подразумевает три аспекта: функциональный, организационный, образовательный.

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

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

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

Сущностью управления персоналом является системное, планомерно

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

Управление персоналом можно условно разбить на три блока:

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

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

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

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

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также

организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

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

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

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

Предметом курса «Управление персоналом» является система знаний, которые связаны с целенаправленным воздействием на персонал предприятия (организации) для обеспечения эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей работников, особенно близких интересам трудового коллектива.

2. Междисциплинарные связи курса «Управление персоналом»

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

Прежде всего управление человеком в его производственной деятельности основывается на теории целостности человека, разрабатываемой философией, и использовании таких основополагающих принципов, как социальная и

предметно - деятельностная сущность человека, целостное и историческое понимание человека, сущность и содержание процесса труда как человеческой предметной деятельности, всестороннее развитие человека как условие научно-технического и общественного прогресса.

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

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

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

Управление персоналом должно учитывать влияние на человека факторов окружающей среды: влияние на поведение работника окружающих его участников процесса производства и санитарно-гигиенических факторов производственной среды, влияние последних на организм человека, его работоспособность, здоровье. Все это, в конечном счете, формирует отношение работника к своей работе, к предприятию. Поэтому в процессе управления персоналом предприятия необходимо опираться на знания и рекомендации в отношении организации трудовой деятельности, разрабатываемые такими научными дисциплинами, как физиология труда, гигиена труда, охрана труда, психология труда и др.

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

активности работника, профессиональная и социальная адаптация работника и др.).

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

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

Литература: [4 с. 6, 5 с.10]

Основные задачи курса

План.

1. Основные задачи курса.
2. Составляющие успешного руководителя.

1. Основные задачи курса

Основные задачи курса – ознакомить с методами управления персоналом. Сформировать комплексную подготовку специалистов путем формирования необходимых компетенций, касаемых управления персоналом. Формирование у будущих профессионалов системы знаний, умений и навыков эффективного решения актуальных кадровых вопросов и проблем в общей системе управления организацией. В рамках теоретического материала описывается развитие управленческой мысли в области менеджмента персонала, а также представлен

системный подход к контролю над ним.

Управленческая деятельность представлена как системообразующий фактор, который позволяет обеспечить - целостное функционирование организации, ее сохранение и самое главное развитие.

В рамках изучения дисциплины предлагается изучить особенности управления персоналом. Реализация управления персоналом осуществляется при помощи определенных принципов.

Принципы – правила, нормы, предписания к действию.

Необходимо отметить, что сегодняшние условия потребовали пересмотра принципов управления персоналом. Были сформулированы новые принципы, относящиеся к неформальной модели это:

лояльность к работающим;

ответственность;

атмосфера в фирме, способствующая раскрытию способностей сотрудников;

своевременная реакция на изменения окружающей среды;

установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;

методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность собственным трудом;

коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и по вертикали;

непосредственное участие управленцев в деятельности групп на всех этапах как условие согласованной работы;

честность и доверие к людям;

умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе;

этика бизнеса – золотое правило управленца;

качество личной работы и ее постоянное совершенствование;

опора на фундаментальные основы управленцев: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал.

2. Составляющие успешного руководителя

Современный руководитель, который претендует на звание успешного должен следовать следующим принципам работы. Принципы управления руководителями продемонстрированы в таблице 1.

Таблица 1

Принципы управления

Группа принципов	Перечень признаков
I. Как надо руководить (работать)	1. Экономичность 2. Действенность 3. Инновация 4. Единоначалие и коллегиальность 5. Мотивация 6. Лидерство 7. Научность 8. Ответственность 9. Правильный подбор и расстановка кадров 10. Обеспечение обратной связи 11. Ориентация на потребителя 12. Предпринимательство 13. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления 14. Коллективность принятия решения 15. Сочетание прав, обязанностей и ответственности
II. Как не надо руководить (работать)	1. Бюрократизм 2. Волокита 3. Несамостоятельность суждений 4. Неумение работать с людьми 5. Безынициативность 6. Отрыв слова от дела и т.п.

Литература: [5 с.10, 5 с.11-13]

Основные этапы развития дисциплины

План

1. Особенности "Классической школы" управления.
2. Гуманистические направления в управлении персоналом и его особенности.
3. Характеристика "Школы управления человеческими ресурсами".

1. Особенности "Классической школы" управления

Разнообразие возникших в XX в. теорий, школ и направлений

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

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

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

В начале XX в. применение на практике принципов научного менеджмента и жесткого администрирования, характерных для Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, Г. Форда, Ф. и Л. Гилбретов, А. Файоля и др., позволило добиться роста производительности труда, улучшения экономических показателей деятельности предприятия. Американские основатели научного менеджмента внесли значительный вклад в формирование теории управления персоналом. Являясь профессиональными инженерами, они усовершенствовали **систему управления на основе применения технических механизмов**. Использование логики и анализа позволило значительно усовершенствовать многие рабочие операции и добиться более эффективного их выполнения. Таким образом, стала развиваться новая система управления работниками, основанная на инженерных расчетах и опытах. В то же время развитие идей классической школы, вопреки представлениям Ф. Тейлора, А. Файоля и их последователей, способствовало более интенсивной эксплуатации работников, усилению текучести кадров, обострению противоречий между собственниками предприятий и наемными работниками, препятствовало распространению принципов партнерства,

социальной справедливости, гармонии и сотрудничества в рамках предприятия. Во многом это объясняется тем, что человеческому фактору отводилась не главная, а второстепенная функция.

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

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

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

2. Гуманистическое направления в управлении персоналом и его особенности (школа человеческих отношений, "бихевиористская школа")

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

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

1. Отказ от инженерного подхода, при котором работник являлся просто частью производственной системы. Предприятие стало рассматриваться не только как технико-технологическая, но и как социальная система, обеспечивающая условия социального развития работников, инициирующая положительные внешние эффекты.

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

3. Субъективизм и индивидуализация управления персоналом. Представители школы человеческих отношений выдвинули положение о том, что главным объектом внимания является человек. С работником нужно общаться как с личностью. С помощью стандартных установок, правил и

инструкций невозможно добиться стандартного поведения всех работников, поэтому к каждому из них требуется индивидуальный подход.

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

Любая формальная организация с ее официально установленными правилами и порядками обязательно дополняется неформальной организацией, основанной на моральных аспектах взаимодействия (симпатиях, взаимопомощи, тесном общении и заинтересованности). Возникновение неформальных организаций связывается невозможностью удовлетворения индивидуальных потребностей работника. Неформальную организацию нельзя рассматривать только как «хорошую», или только как «плохую». Она – неотъемлемая часть формальной организации, способная оказывать значительное влияние на эффективность ее функционирования. Поэтому в процессе управления важно установить равновесие не только между технической и социальной системами, но и между формальной и неформальной сторонами организации.

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

6. Рассмотрение управления как процесса взаимодействия людей, задачи которого сводятся к изучению межличностных отношений. Теоретики неоклассической школы в значительной степени способствовали изучению

человеческого аспекта менеджмента и в первую очередь функций руководства людьми. Они исходили из того, что менеджеры выполняют свою работу, взаимодействуя с людьми, поэтому менеджер должен, прежде всего, уметь работать с людьми.

7. Новое понимание движущих мотивов поведения работников и их групп. Представители школы человеческих отношений пришли к пониманию того, что поведение работника зачастую определяется не только опытом, квалификацией, знаниями, но и чувствами. Поэтому в управлении нужно учитывать эмоциональный фактор поведения и интересы работника. Поведение работников в коллективе определяется не столько экономическими и логическими факторами, сколько существующими групповыми установками и традициями. Значительное место в исследованиях стали занимать вопросы улучшения морально-психологического климата в коллективе. Использование для получения и обоснования выводов и рекомендаций в области управления персоналом аналитического инструментария, принципов, достижений таких наук, как психология, социология, педагогика, антропология и др.

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

Несмотря на ряд преимуществ по сравнению с классической школой, общая концепция школы человеческих отношений не лишена недостатков. Уже в середине XX в. многие ее постулаты подверглись критике. Прежде всего, указывалось на **три** момента.

Во первых, представителям школы человеческих отношений не удалось содержательно определить **природу конфликтов**, возникающих между рабочими и руководителями, способы их разрешения. Подчеркивалось, что хотя хорошие человеческие отношения и способствуют сглаживанию конфликтных ситуаций, тем не менее недостаточно просто предоставить работнику ощущение

своей важности в ситуациях, ведущих к большинству конфликтов.

Во вторых, практически не учитывалось влияние формальной структуры на поведение членов организации, а также значение экономических стимулов мотивации.

В третьих, не учитывалось влияние типа и сложности технологий на установление неформальной структуры организации.

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

К недостаткам школы психологии и человеческих отношений можно отнести:

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

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

3. Отсутствие целостной научной теории о месте работника в организации. Наличие тенденции к манипулированию работником достаточно ограниченное представление о модели поведения человека. По мнению П. Друкера, для представителей школы человеческих отношений характерна склонность рассматривать коллектив в качестве механического объединения отдельных личностей, тогда как любой коллектив имеет свои закономерности существования и развития.

4. В теории человеческих отношений значительное внимание уделяется необходимости воспитания у рабочих «чувства ответственности», но не говорится о самой ответственности, подчеркивается роль «ощущения

значимости», но не значения рабочих и их работы.

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

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

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

Бихевиористская школа попыталась преодолеть ряд проблем школы человеческих отношений и уделяла значительно больше внимания анализу

повседневной практики производственного руководства и изучению проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника. Целевой установкой школы является повышение эффективности использования человеческих ресурсов и на этой основе повышение эффективности организации в целом.

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

Основными отличиями бихевиористской школы от школы человеческих отношений являются:

1. Изучение сложного и разнообразного комплекса потребностей человека как индивида, а не только упрощенных психофизиологических потребностей.

2. Рассмотрение преимущественно не методов налаживания межличностных отношений сотрудников и отношений «начальник – работник», а отношения рабочих к работе самой по себе, которое расценивалось как главный фактор поддержки мотиваций.

3. Индивидуализация анализа, стремление оказать работнику помощь в осознании своих собственных возможностей.

4. Разработка алгоритма повышения эффективности труда преимущественно отдельного работника.

5. Формирование научной основы управления, использование научных методов и исследований для изучения поведения людей и применение концепций поведенческих, социологических наук к управлению организациями.

Бихевиористское направление непосредственно примыкает к школе человеческих отношений.

Представители поведенческого направления управленческой мысли предлагают такой подход к управлению, при котором каждый работник может быть полностью использован в соответствии с его потенциалом. Как и все

предшествующие теории, теории представителей бихевиористской школы не лишены недостатков и дискуссионных моментов. Вместе с тем теории представителей бихевиористской школы не потеряли своей актуальности и в настоящее время. В конце XX в. произошел значительный рост числа бихевиористских концепций, что во многом определяется усилением конкуренции и глобализации в мировой экономике.

3. Характеристика "Школы управления человеческими ресурсами"

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

Отличие концепции человеческих ресурсов от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ научного управления и человеческих отношений, состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности. Анализа теорий управления человеческими ресурсами в обобщенном виде представлен в табл. 1.

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

<i>Управление человеческими ресурсами (с последней четверти XX в.)</i>		
Школа управления человеческими ресурсами	М. Армстронг, Е. Лоулер, Дж. Пфедфер, М. Хьюзелид, С. Вуд	Работник – инвестиционный ресурс организации, особая экономическая ценность. Затраты на персонал, как инвестиции, приносящие прибыль. Разработка программ длительной занятости работника. Формирование агентских отношений между работником и нанимателем.

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

Литература: [5 с. 8]

Персонал как объект управления

План

1. Основные понятия и определения управления персоналом.
2. Численность персонала, как одна из основных составляющих организации.

1. Основные понятия и определения управления персоналом

Изучение дисциплины управление персоналом предполагает изучение

следующих понятий и определений, без которых невозможно осуществление управления персоналом: «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «кадры» и «персонал».

В теории управления существуют различные подходы к определению понятия

«человеческие ресурсы».

Под человеческими ресурсами относительно организаций понимают списочный состав работников в рамках отдельно взятой организации. В этой связи основными признаками «человеческих ресурсов» являются:

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

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

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

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

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения

страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств, способна производить материальные блага или услуги.

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

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

2. Численность персонала, как одна из основных составляющих организации

Одной из основных характеристик персонала организаций является численность. **Численность персонала предприятия** зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, то есть числом работников, которые официально работают на предприятии в данный момент.

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

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

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

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

Литература: [[1](#) с.15, [5](#) с.10]

Структура персонала предприятия

План.

1. Структура персонала предприятия.
2. Разделение промышленно-производственного персонала в зависимости от характера выполняемых функциональных обязанностей.

1. Структура персонала организации

Однако численность персонала не является единственной характеристикой персонала. Не менее важных характеристик персонала можно отнести и структуру персонала в организациях и на предприятиях. Во многом структура формируется в зависимости от специфики деятельности организаций. Сфер ее деятельности и характером выполняемых работ.

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

Любой вид управленческой деятельности связан с управлением людьми, объединенными в отделы, отделения, службы. Иными словами, управление персоналом – это прежде всего управление социальными коллективами людей, а потому его необходимо рассматривать как социально-управляемую систему

(рис. 1).



Рис. 1. Системный подход в управлении

Система – некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

Управление функционирует в рамках отдельного предприятия, которое является сложной социально-экономической системой, складывающейся из управляющей подсистемы (аппарат управления – субъект управления) и управляемой подсистемы (коллектив предприятия – объект управляемый).

Системы бывают закрытыми и открытыми

2.Разделение промышленно-производственного персонала в зависимости от характера выполняемых функциональных обязанностей

В зависимости от участия в производственном процессе выделяется:

- промышленно - производственный персонал (ППП) – это работники, связанные непосредственно с производством;

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

Промышленно-производственный персонал в зависимости от характера трудовых функций подразделяется на категории **рабочие** – работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие подразделяются на:

1) основных рабочих, связанных непосредственно с производством продукции;

2) вспомогательных рабочих, связанных с обслуживанием производства;
специалисты – работники, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические, административные и другие функции. К ним относятся экономисты, инженеры, технологи, юристы, инспекторы по кадрам, бухгалтеры и др.;

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

руководители осуществляют функции управления предприятием. Руководителей условно можно подразделить на три уровня:

высший (предприятия в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители);

средний (руководители основных структурных подразделений – цехов, отделов, управлений, а также главные специалисты);

низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов, мастера).

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

1. Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда)
2. Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих.

Половозрастная структура персонала предприятия – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту.

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

При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

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

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

Профессиональная структура – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, рабочих), обладающих теоретическими и практическими навыками, приобретенными в результате обучения и опыта работы в данной области.

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

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

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

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

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

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

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

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

Литература: [[1](#) с.15, [5](#) с.10]

Кадровая политика организации, как неотъемлемая составляющая работы организаций

План

1. Основопологающие принципы формирования кадровой политики.
2. Цель, требования и функции кадровой политики в организациях.

1. Основопологающие принципы формирования кадровой политики

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

Приведем несколько определений.

Кадровая политика – это обобщенные принципы подхода к различным аспектам управления занятостью, применяемого организацией и, следовательно, ее работниками.

Кадровая политика – это система взглядов, требований норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение

благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности.

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание сплоченного квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Основополагающими принципами формирования кадровой политики являются:

- **научность** – данный принцип предполагает использование всех современных научных разработок в области управления персоналом, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

- **комплексность** – в процессе формирования кадровой политики должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности в организации;

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

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

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

Считается, что письменное оформление кадровой политики позволяет четко и наглядно отразить взгляды руководства по этому вопросу; убедить

персонал в его доброй воле; внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений; информировать

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

2. Цель, требования и функции кадровой политики в организациях

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

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

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

- стратегия развития предприятия, требования производства;
- финансовые возможности организации, допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественный и качественный состав персонала, перспективы его развития;
- ситуация рынка труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по вакансиям предприятия);
- уровень заработной платы и спрос на персонал со стороны конкурентов;
- влияние профсоюза (если имеется) и его способность отстаивать интересы работников организации;
- требования трудового законодательства и другие.

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

- быть в тесной связи со стратегией развития предприятия (в этом

отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии);

- быть гибкой и сочетающей в себе стабильность, так как со стабильностью связаны определенные ожидания работника, а также динамичность, то есть корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия и общей ситуацией в сфере производства и экономики;

- быть экономически обоснованной (должны учитываться реальные финансовые возможности предприятия, так как формирование квалифицированного коллектива связано с определенными издержками).

Помимо этого, кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам.

Исходя из этого, формируются **функции кадровой политики:**

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

- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;

- контроль персонала.

Литература: [8 с. 26, 9 с. 223-228]

Виды кадровой политики

План

1. Разновидность кадровой политики.
2. Специфика разных видов кадровой политики в различных сферах деятельности.
3. Учет факторов внутренней и внешней среды предприятия при формировании кадровой политики.

1. Разновидность кадровой политики

Если проанализировать существующие в конкретных организациях

кадровые политики, то можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание связано с уровнем непосредственного влияния руководства на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

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

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

Реактивная кадровая политика. В рамках этого вида кадровой политики руководством организации осуществляется контроль, за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса, то есть за возникновением конфликтных ситуаций, по причине отсутствия достаточно квалифицированной рабочей силы.

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

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

Превентивная (предупреждающая) кадровая политика. Такая кадровая политика возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет

обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств, влияющих на сложившуюся кадровую ситуацию. Кадровые службы таких организаций располагают не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования развития организации на среднесрочный период.

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

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

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

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

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

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

Такая кадровая политика характерна для компаний, которые создают определенную корпоративную атмосферу, формируют особый дух

причастности, а также, возможно, работают в условиях дефицита ресурсов.

2. Специфика подходов разных видов кадровой политики в различных сферах деятельности

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии. Составными частями такой стратегии являются:

- производственная деятельность предприятия - реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;

- финансово-экономическая - возможное привлечение денежных ресурсов в производство, следовательно, и в развитие рабочей силы;

- социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала предприятия.

Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться.

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия (фирмы).

1. Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка.

Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы:

- какие кадры нужны;

- кого набирать;
- где готовить;
- нужна ли специальная подготовка;
- ее объемы применительно к специфике производства.

Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на "пустом" месте или на базе функционирующего (функционировавшего ранее) предприятия.

2. Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения выпуска других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства. Во-вторых, в связи с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.

3. Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно - закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров, как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т.п.) необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения

рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.

4. Диверсификация - вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей.

Диверсификация есть альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

5. Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля, за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников).

Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

6. Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности - ликвидация предприятия или продажа его.

Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов. Наиболее распространена, на наш взгляд, диверсификация в ее различных видах, особенно среди предприятий оборонного комплекса.

Применяется и интеграция, но она часто существенного влияния на структуру кадров не оказывает. Так, открытие промышленными предприятиями собственных магазинов, т.е. ориентация на доведение товаров до потребителя собственными силами, получение прибыли, из-за небольших масштабов, а также неразвитости маркетинговых структур не сильно повлияло на отвлечение работников предприятия в эту сферу.

Не получило массового распространения из-за слабого практического применения закона о банкротстве и закрытие предприятий в связи с банкротством, хотя число недостаточно эффективно функционирующих предприятий, в том числе и убыточных, существенно возросло по сравнению с началом осуществления экономических реформ. Возможно, по этой причине безработица не столь велика, как это прогнозировалось ранее.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:

- увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;

- никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);

- тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;

- значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до "лучших времен" на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственной основному профилю;

- увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

3. Учет факторов внутренней и внешней среды предприятия при формировании кадровой политики

Система работы с персоналом в значительной степени определяется спецификой самого предприятия, а именно его размерами, типом и характером производства, отраслью экономики, в которой оно функционирует, информационным обеспечением выполняемых функций.

Выбор кадровой политики зависит от факторов внешней и внутренней среды функционирования организации, т.е. от внешних и внутренних факторов воздействия (рис. 2.2). При этом к внешним факторам принято относить, например, национальное трудовое законодательство, взаимоотношения с трудовым профсоюзом, экономическую конъюнктуру, перспективы развития рынка труда, территориальное размещение фирмы и т.д. К внутренним факторам

относятся структура и цели организации, применяемые технологии, отношения и морально-психологический климат в коллективе, организационная культура и т.д.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы.

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в правовых нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Учитывая ситуацию на рынке, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Факторами внутренней среды относятся следующие:

1. **Цели организации.** Организациям, нацеленным на быстрый рост, требуются сотрудники, обладающие несколько иными качествами по сравнению с организациями, ориентированными на постепенное развитие.

2. **Стиль управления в организации.** В зависимости от степени централизации организации кадровая политика будет направлена на отбор и развитие сотрудников различных профилей.

3. **Условия труда.** Наиболее важные характеристики работ, привлекающие или, наоборот, отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психологических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- продолжительность и структурированность рабочего времени;
- взаимодействие с другими сотрудниками во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие целей организации.

4. **Качественные характеристики трудового коллектива.**

Работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

Поскольку под стратегией организации понимают представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации, то многое зависит от выбора кадровой политики которая, позволит прийти и достичь желаемых результатов.

Литература: [8 с. 26, [9 с.223-228, 50-57](#)]

Основные задачи кадровой службы

План.

1. Понятия и роль кадровой службы.
2. Основные задачи кадровой службы.

1. Понятия и роль кадровой службы

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

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

Кадровая служба в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля, за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников.

Повышение роли кадровых служб продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

1. Сегодня существенно изменились условия, в которых кадровая служба развивается. Эти изменения связаны с переходом устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов к их избытку. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала – важнейший рычаг повышения эффективности производства на первом этапе перехода к рыночной экономике.

2. Уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.

3. Реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

2. Основные задачи кадровой службы

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

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

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

Управление трудовыми отношениями включает следующие функции:

- мониторинг рынков труда;
- формирование кадрового резерва;

- формирование кадровой политики организации;
- подбор, отбор и наем персонала;
- адаптация персонала;
- оплата, мотивация и стимулирование труда;
- управление карьерой;
- создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов;
- охрана труда и специальная оценка условий труда;
- управление дисциплинарными отношениями (организация контроля состояния трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка);
- аттестация персонала;
- высвобождение персонала и многие другие.

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

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

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

Литература: [[8](#) с. 26, [9 с. 223-228](#)]

Оценка эффективности кадровой службы План.

1. Критерии оценки эффективности кадровой службы.
2. Организационная структура кадровой службы.

2. Критерии оценки эффективности кадровой службы

Все показатели работы кадровых служб могут быть сгруппированы следующим образом:

1. Показатели экономической эффективности: показатели эффективности управленческого потенциала (табл. 1); стоимость кадровой программы на одного работника;

2. Уровень удовлетворенности работников: обучением; оплатой (мотивацией) труда; продвижением по службе (карьерой); условиями труда;

3. Косвенные показатели эффективности работы: текучесть персонала; невыходы на работу; качество труда; количество жалоб; безопасность труда;

4. Результаты опроса сотрудников: устный опрос (интервью); письменный опрос (анкетирование).



Рис. 1 Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом.

3. Организационная структура кадровой службы

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

Структура кадровой службы определяется ее функциями, отражая каждую из них. Но прежде чем говорить о структуре кадровой службы, нужно уточнить место кадровой службы в структуре организации (рис. 2).

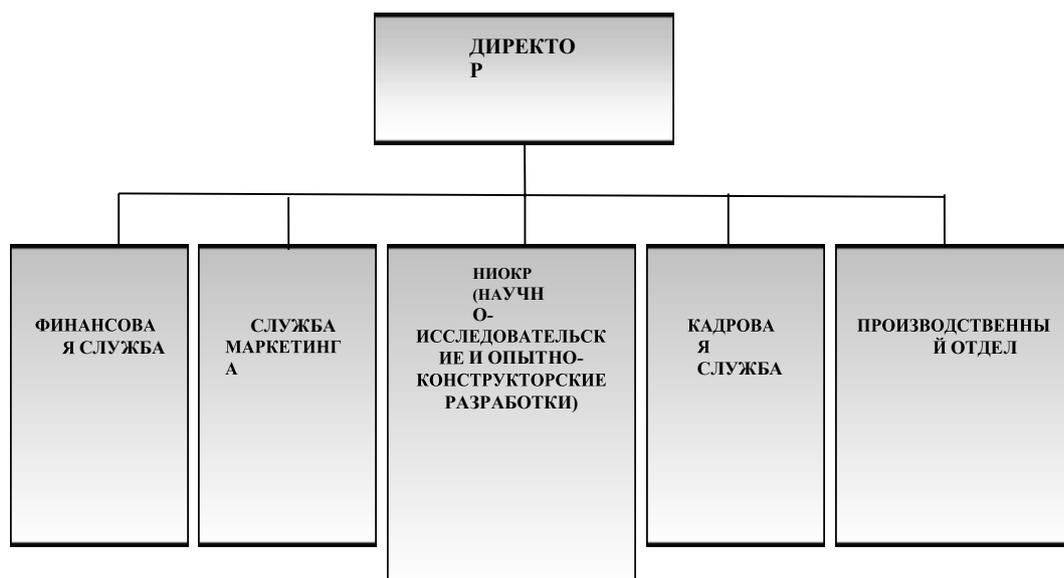


Рис. 2. Местоположение кадровой службы в общей структуре управления организацией

Из схемы, представленной на рис. 2, видно, что работа с персоналом входит в число пяти важнейших направлений в общей системе управления организацией. Основные связи и отношения между элементами структуры управления, между персоналом и руководителями служб могут быть двух типов:

1. Горизонтальные – связи отношений и кооперации равноправных элементов (связи согласования).
2. Вертикальные – связи подчинения и руководства, которые

подразделяются на следующие:

- линейные связи – предусматривают обязательное подчинение по всем вопросам управления (например: директор начальник цеха мастер рабочий);
- функциональные связи – предполагают подчинение по определенной группе кадровых вопросов (например: подбор, обучение, расстановка, оценка, мотивация и другие).

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

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

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

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

Литература: [[1](#) с. 42, с. 56, [11 с.256](#)]

Характеристика структур управления организацией.

План.

1. Характеристика линейно-функциональной структуры управления персоналом.
2. Особенности функциональной структуры управления персоналом.
3. Линейная структура управления персоналом ее достоинства и недостатки.

1. Характеристика линейно-функциональная структуры управления персоналом

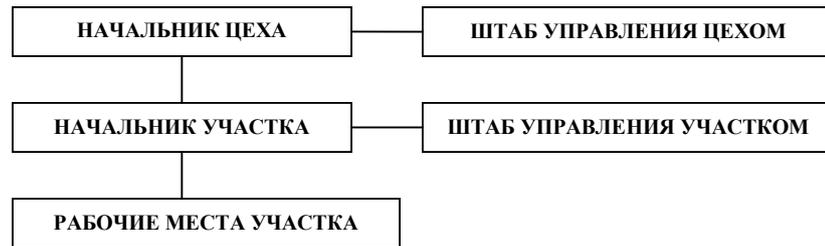


Рис. 1. Линейно-функциональная структура управления персоналом

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

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

2. Особенности функциональной структуры управления персоналом



Рис. 2. Функциональная структура управления персоналом

Характеристика. Этот вид организационной структуры кадровой службы способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения наиболее квалифицированных специалистов-управленцев в

конкретной сфере своей деятельности. Органы управления создаются по отдельным функциям.

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

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

3. Линейная структура управления персоналом ее достоинства и недостатки



Рис. 3. Линейная структура управления персоналом

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

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

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

Литература: [7 с.36]

Определение потребности в персонале и расчет потребности в персонале

План.

1. Вопросы кадрового планирования.
2. Виды кадрового планирования.
3. Расчет потребности в персонале.

1. Вопросы кадрового планирования

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

Кадровое планирование включает в себя:

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

Цели кадрового планирования:

- привлечь и стабилизировать работников (сотрудников, специалистов) нужного качественного и количественного состава;

- наилучшим образом использовать трудовой потенциал каждого отдельного работника и трудового коллектива в целом;
- прогнозировать проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

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

2. Виды кадрового планирования

Формирование трудового коллектива зависит от многих факторов, в том числе от планов как тактических, так и стратегических, от прогноза выполнения работ и сроков их окончания.

По срокам кадровое планирование подразделяется на:

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

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

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

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

1. Создание группы кадрового планирования организации, включая руководителей, ответственных за реализацию основных функций в организации.

2. Задачи кадрового состава в достижении целей организации с учетом:
 - планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс организации);
 - реорганизации, например, централизации или децентрализации управления;
 - изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;
 - финансовых ограничений.
3. Характеристика использования кадрового состава, в частности:
 - численность работников разных категорий;
 - расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности организации;
 - объем выполненной сверхурочной работы;
 - оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;
 - общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.
4. Внешняя среда организации:
 - положение с набором персонала;
 - демографические тенденции;
 - местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;
 - национальные соглашения относительно условий работы;
 - политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и так далее.
5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:
 - влияние локальной иммиграции и эмиграции;
 - последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными организациями;
 - возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые

не привлекаются в настоящее время, например работников, занятых на неполный рабочий день.

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

В плане должно быть отражено:

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

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

Оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, найм, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на

персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

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

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

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

- простоты – это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном случае;
- наглядности – сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для

этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

- однозначности – сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;

- сопоставимости – сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

- преемственности – сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;

- актуальности – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, то есть предоставляться без опозданий.

3. Расчет потребности в персонале

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

Расчет потребности в персонале

Расчет численности персонала может быть:

- текущим или оперативным,
- долгосрочным или перспективным.

Текущая потребность в персонале

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

$$A = Ч + ДП,$$

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

ДП – дополнительная потребность в кадрах.

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

$$\text{Ч} = \text{ОП}/\text{В},$$

где ОП – объем производства;

В – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты производятся отдельно по следующим категориям:

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

Дополнительная потребность в кадрах

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

При расчете дополнительной потребности учитываются:

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

$$\text{ДП} = \text{А}_{\text{пл}} - \text{А}_{\text{б}},$$

где $\text{А}_{\text{пл}}$ и $\text{А}_{\text{б}}$ – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

- частичная замена практиков, временно заменяющих должности специалистов:

$$\text{ДП} = \text{А}_{\text{пл}} * \text{К}_{\text{в}},$$

Где, K_v – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2–4 % от общей численности в год);

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

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

Долговременная потребность в специалистах

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

$$A = Ч_p * K_n,$$

где $Ч_p$ – среднесписочная численность работающих;

K_n – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Литература: [11 с. 66-78]

Понятие и оценка трудового потенциала

План

1. Параметры, характеризующие трудовой потенциал.
2. Качественные показатели трудового потенциала.
3. Варианты использования трудового потенциала.

1. Параметры, характеризующие трудовой потенциал

Как известно, процесс труда есть потребление рабочей силы. Одна и та же численность работников может различаться способностью к труду в силу различий в подготовленности, возрасте, отношении к труду и т. п., а отсюда и неодинаковым количеством труда, которое ими может быть реализовано в

процессе производства. В данном случае говорят о различном трудовом потенциале одинаковых по численности групп работников.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. **параметры производственных компонентов трудового потенциала:**

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

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

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

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

2. Качественные показатели трудового потенциала

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

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

и т. п.);

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

– физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду – состояние здоровья, физического развития, выносливость и т. д.);

– объема общих специальных знаний, трудовых навыков и умений, которые обуславливают способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т. п.);

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

Причины недоиспользования имеющегося трудового потенциала работников могут быть следующие:

– вина работника (недоиспользование целодневного и внутрисменного фонда рабочего времени);

– организационно-технические причины;

– отставание среднего разряда рабочих;

– использование в организации труда слишком глубокого операционного разделения труда, который обедняет содержание труда работников;

– слабая мотивация работников на высокопроизводительный труд и так далее.

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

3. Варианты использования трудового потенциала.

Ситуация, когда недоиспользование имеющегося трудового потенциала становится слишком большим:

$$П > \Phi < T.$$

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

Возможен и такой вариант:

$$П = \Phi < T.$$

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

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

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

Литература: [[4 с.45](#),[1 с.98-101](#)]

Методы отбора персонала План.

1. Методы отбора персонала.
2. Достоинства и недостатки внутреннего и внешнего метода отбора персонала.

1. Методы отбора персонала

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

Набор персонала – это процедура привлечения претендентов на работу в организации и создания кадрового резерва для замещения вакантных и

проектируемых рабочих мест и должностей.

Существуют два основных источника комплектования организации персоналом: внутренние и внешние.

Внутренние источники – это люди, работающие в организации.

К внешним источникам набора персонала – относится то неопределенное количество людей, которые способны работать в организации, но не работающие в ней в настоящий момент.

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

Наиболее распространенные методы внутреннего поиска внутренних конкурс проводится службой управления персоналом. Механизм его проведения обязательно включает:

1. Определяются требования к вакансии, разрабатывается Положение о конкурсе (если внутренний конкурс проводится впервые).

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

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

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

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

Если среди числа собственного персонала не находится изъявивших желание участвовать в конкурсе и претендовать на вакантную должность или не находится специалистов, соответствующих по своим профессиональным и квалификационным характеристикам требованиям вакантной должности, то сотрудники кадровой службы могут обратиться к ним за помощью в поиске. Другими словами, заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. **Метод «совмещение профессий (должностей)»**, как правило, осуществляется через совмещение должностей самими работниками фирмы, но необходимо отметить, что данный метод эффективен в том случае, если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы.

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

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

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

- **3 вариант:** смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста заработной платы («чистая» ротация).

Методы привлечения персонала из внешних источников значительно превышают по своей численности методы набора из внутренних источников. Однако преимущества и недостатки есть как у внутренних источников привлечения персонала, так и у внешних (табл. 1).

Достоинства и недостатки внутреннего и внешнего метода отбора персонала.

Источники привлечения персонала	Преимущества	Недостатки
Внутренние	<p>появляются шансы для служебного роста; повышается степень привязанности к организации; не требует значительных финансовых затрат; происходит рост молодых кадров данной организации; быстрое заполнение освободившейся должности; не требуется адаптация; повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом у работников; избегание текучести кадров</p>	<p>ограничение возможности для выбора кадров; возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность; появление панибратства при решении деловых вопросов; снижение активности рядового работника, претендующего на должность</p>
Внешние	<p>более широкие возможности выбора; новый человек, как правило, легко добивается признания; меньшая угроза возникновения интриг внутри организации; вносит «свежую кровь» и новые идеи в компанию; дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне компании</p>	<p>более высокие затраты на привлечение кадров; высокая степень риска при прохождении испытательного срока; длительный период адаптации и вхождение в новую должность для работников, нанятых со стороны, может потребовать больше времени, чем для «своих»; блокирование возможностей служебного роста для работников организации</p>

Методов привлечения персонала из внешних источников достаточно много и они имеют свои особенности. Это такие как:

Объявления в средствах массовой информации, таких как телевидение, радио, пресса. В этом случае сотрудникам служб по управлению персоналом необходимо руководствоваться

правилами составления объявления о вакантных должностях:

1. Заголовок объявления, как правило, начинается с логотипа организации, конечно при условии, что он имеется. Если нет, то в нем сразу

должны указываться «ключевые» слова по описанию организации и открытой вакансии, то есть «куда» (название организации и специфика ее деятельности) и наименование вакансии (на какую должность требуется специалист).

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

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

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

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

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

В то же время простота рассылки резюме по сети значительно «девальвировала» ценность электронных ресурсов. Сегодня многие из

кадровиков рассматривают присланное на бумаге письмо как знак искреннего интереса к должности, в отличие от электронной

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

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

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

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

«вырастить» высококлассного специалиста.

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

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

Литература: [[1 с. 98-101](#), [11 с. 78](#)]

Особенности традиционных и нетрадиционных методов отбора персонала.

План.

- 1.Традиционные методы отбора персонала.
- 2.Нетрадиционные и современные методы отбора персонала.
- 3.Порядок оформления трудовых отношений.

1. Традиционные методы отбора персонала

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

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

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

Собеседование является наиболее популярной методикой при отборе персонала, так как за короткий промежуток времени работодатель может получить полное представление о кандидате и о его соответствии на открытую вакансию. Чаще всего собеседование проходит в виде беседы. То есть менеджер

по отбору персонала или сам работодатель лично задает кандидату вопросы, которые делятся на несколько блоков:

- вопросы о личных качествах соискателя;
- вопросы на выявление профессионализма;
- вопросы об интересах, хобби и т. д.

Собеседования делятся на следующие разновидности:

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

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

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

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

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

Тестирование в качестве метода отбора персонала стало использоваться сравнительно недавно, но очень быстро обрело популярность, в основном

благодаря западному влиянию. Критерии отбора персонала по данной методике заимствованы из тех же источников. Данный метод позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу. Но это, скорее, вспомогательный инструмент, который помогает получить более подробные характеристики.

2. Нетрадиционные методы отбора персонала

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

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

Суть метода заключается в изучении черт лица и мимики кандидата.

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

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

3. Порядок оформления трудовых отношений

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

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

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

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных

знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;

– справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, выданную в порядке и по форме, которые устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел;

– ИНН (идентификационный номер налогоплательщика).

В настоящее время ИНН от физического лица может требоваться при приеме на работу, его получение для каждого жителя государства, достигшего 16-летнего возраста, обязательно. Без наличия ИНН, паспорта гражданина страны (с пропиской или временной регистрацией в этом государстве) и достижения 14-летнего возраста трудоустройство физического лица невозможно. В отдельных случаях с учетом специфики работы и действующим Кодексом, данного государства, соответствующими указами и постановлениями Правительства может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов (*например: принимаете на работу экспедитора с личным автотранспортом водительские права*).

Запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предусмотренных Трудовым кодексом действующего государства, иными законами, указами и постановлениями первых руководителей данной страны.

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

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

книжки) оформить новую трудовую книжку.

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

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

Литература: [1 с.98-101,

Адаптация персонала

План.

1. Понятие и классификация адаптации персонала по отношению субъект – объект.
2. Виды адаптации и факторы, влияющие на нее.

1. Понятие и классификация адаптации персонала по отношению субъект – объект

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

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

Адаптация персонала – это «приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими организационными целями».

Адаптация по отношению объект-субъект может быть следующих видов:

- активная адаптация – это такой вид адаптации, при котором индивид стремится воздействовать на окружающую его среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности,

которые он должен освоить). Другими словами, адаптационные мероприятия побуждают нового сотрудника стремиться к самостоятельному вхождению в организацию;

- пассивная адаптация – когда сотрудник не стремится к такому воздействию и изменению окружающей его среды, и в этом случае новый сотрудник выступает как пассивный объект адаптационных мероприятий. Например, руководитель видит необходимость знакомства «новичка» с работниками смежного отдела. Он идет вместе с ним и представляет его и сотрудников этого подразделения друг другу. В этом случае от нового сотрудника не требуется активных действий, но с другой стороны, им упускается возможность проявить себя.

К факторам, влияющим на данный вид адаптации можно отнести особенности характера сотрудника и уверенность, в свои силы, а также уровень компетентности в данной сфере деятельности.

2. Виды адаптации и факторы, влияющие на нее

По воздействию на работника:

-прогрессивная – вид адаптации, благоприятно воздействующий на нового сотрудника и способствующий его развитию как личности;

-регрессивная – не способствующая развитию личности нового сотрудника (чаще всего такая ситуация возникает, если выполняемые функциональные обязанности не требуют от работника проявления всех его способностей или способствует только его одностороннему развитию).

По уровню:

– первичная предполагает приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта трудовой деятельности (как правило, это выпускники высших, средне специальных и других учебных заведений);

– вторичная адаптация заключается в приспособлении сотрудников, которые уже имеют трудовой опыт (как правило, меняющих организацию или свою профессиональную деятельность).

Факторы, которые формируют данный вид адаптации являются предыдущие места трудоустройства.

По направлениям:

– производственная – включение работника в новую производственную среду, усвоение норм трудовой деятельности, установление и расширение взаимосвязей между работником и производственной средой;

– внепроизводственная – выражается в общении с коллегами за пределами предприятия (совместное занятие спортом, обучение или отдых на природе) и приспособлении к общим социальным и бытовым условиям (возможности получения жилья, места в детском саду, наличие у организации базы отдыха, поликлиники, спортивно - культурных заведений. Последний из приведенных критериев является основным по классификации, который к производственной адаптации относит такие виды, как профессиональная, психофизиологическая, организационно-административная, социально - психологическая, санитарно-гигиеническая, экономическая.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессиональной деятельности, ее специфики, необходимых навыков (владений), и, что менее важно, в формировании профессионально необходимых качеств личности сотрудника, его положительного отношения к своей трудовой деятельности.

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

предприятиях происходит именно в первые дни трудовой деятельности именно из-за отсутствия психофизиологической адаптации.

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

Организационно-административная адаптация знакомит нового сотрудника с местом его структурного подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре управления предприятия. Вследствие этого у него формируется четкое представление о собственной роли в общем процессе функционирования организации. Важной особенностью этого вида адаптации является подготовка нового сотрудника к восприятию и реализации технических и организационных нововведений **Экономический вид адаптации** предполагает знакомство «новичка» с экономической системой управления организацией, набором экономических и неэкономических стимулов и мотивов и позволяет освоиться в новых условиях оплаты своего труда и других различных выплат.

Санитарно-гигиеническая адаптация предполагает привыкание к новым требованиям трудовой, производственной и технологической дисциплины,

правилам трудового распорядка организации. У нового сотрудника вырабатывается установка готовить рабочее место к трудовой деятельности, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и обеспечения сохранения собственного здоровья

Условно **процесс адаптации** можно разделить на **четыре этапа**:

- оценка уровня подготовленности новичка;
- ориентация;
- действенная адаптация;
- функционирование.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Затем могут быть проведены мероприятия по специальной ориентации, осуществляемые как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в

которое пришел новый сотрудник, так и собеседований с непосредственным руководителем, в рамках специальной ориентации затрагиваются следующие вопросы:

- 1) функции структурного подразделения;
- 2) трудовые обязанности и ответственность;
- 3) требуемая отчетность;
- 4) процедуры, правила, предписания;
- 5) представление сотрудников структурного подразделения

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

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

Литература: [1 с. 156-160]

Современные методы и способы успешной адаптации

План.

- 1.Современные методы и способы успешной адаптации.
- 2.Зависимость адаптации и производительности труда.

1. Современные методы и способы успешной адаптации

Универсального метода, который станет максимально действенным в процессе адаптации нового сотрудника, не существует, так как это зависит от

условий и разных специфических ситуаций, в которых находятся специалисты кадровой службы или руководство организации.

На сегодняшний день из большого многообразия современных методов и способов адаптации персонала в организации наиболее успешными признаются следующие:

- 1) метод «Корпоративный PR»;
- 2) метод командного тренинга;
- 3) инструктаж в подразделениях;
- 4) метод «папка нового сотрудника»;
- 5) интернет-сайт;
- 6) подход, ориентированный на профессию (Как помочь новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы).

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

Командный тренинг как метод адаптации персонала используют в том случае, когда коллектив уже сформирован и на работу приходит высокопрофессиональный и высококвалифицированный специалист, который ощущает неприятие со стороны работников. Тренинг также можно проводить для вновь прибывшего руководителя с целью его быстрого освоения в действующем трудовом коллективе. В ходе проведения тренинга каждый желающий имеет право высказать свое мнение, обиды или претензии новому сотруднику (или руководителю). В результате проведения тренингов развиваются не только служебные, но и межличностные отношения между

коллегами (подчиненными и руководителем). Тренинги проводят в виде деловой игры или как анализ конкретной ситуации в виде метода кейс-стадии. Поэтому для организации таких мероприятий нужен опытный тренер-психолог.

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

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

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

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

работника на время испытательного срока так, чтобы ему было понятно, когда и какие действия он должен исполнять и за какой промежуток времени. При таком планировании учитывают специфику профессиональной деятельности новичка в период адаптации.

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

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

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

- введение в должность,
- выполнение трудовых обязанностей.

Введение в должность занимает первый месяц работы. План вхождения составляется непосредственным руководителем после окончания недельного срока работы сотрудника и согласовывается с отделом по кадрам. После этого

его доводят до сведения сотрудника, и он ставит визу о прочтении. Целью этого является полное освоение работником своих обязанностей, хорошее знание организации и ее структуры. В плане обязательно фиксируется его выполнение. Начальство оценивает уровень профессионализма и степень обучаемости нового работника.

Выполнение трудовых обязанностей предполагает составление плана по оценке выполнения функциональных обязанностей. Новый сотрудник сам формирует ежемесячный объем работы и согласовывает его с руководителем. Оценка, которую заслуживает документ, фиксируется в «Индивидуальном плане работника».

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

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

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

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

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

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

2. Зависимость адаптации и производительности труда

Адаптация персонала имеет большое количество разных видов, методов и подходов, направленных чаще всего на увеличение производительности и эффективности труда новых сотрудников. Основная задача любого вида адаптации и ввода в должность — это максимально быстро получить полную отдачу от работника и заручиться его лояльностью к новому месту работы. Конечная цель всех процедур адаптации заключается в том, чтобы сотрудник начал самостоятельно работать и мог самостоятельно выполнять свои функциональные задачи и давать ожидаемый результат.

Статистика говорит, что новые сотрудники уже в первые дни работы принимают решение об увольнении, если их никто не знакомит с организацией и коллективом, так как чувствуют себя “брошенными”. У работников, с которыми не проводят адаптационную работу, как правило, снижается мотивация к труду, что ухудшает трудовую результативность и снижает их шансы на успешное прохождение испытательного срока.

Отсутствие адаптации или плохо налаженная система введения сотрудника в должность приводят к тому, что в организации отсутствует приверженность ценностям, верность и идентификация индивидуальных целей с общеорганизационными. Для новых сотрудников основная цель адаптации заключается в том, чтобы сотрудник как можно быстрее начал выполнять должностные обязанности. Это сокращает расходы компании из-за простоя рабочего места; снять тревожность и неуверенность, которую испытывает новый

сотрудник в первое время в новой обстановке. Это помогает сосредоточиться на работе и повысить качество выполняемых задач; новичок почувствовал себя частью компании. Это удовлетворяет потребность индивидуума принадлежать к определенной социальной группе и повышает его мотивацию.

Литература: [1 с. 156-160]

Мотивация труда персонала, разновидность мотивов к труду.

План.

1. Понятие и содержание мотивации труда.
2. Мотивы к труду как формирование трудоспособности трудового коллектива.
3. Разновидность оплаты труда.

1. Понятие и содержание мотивации труда

Мотивация труда формируется до начала профессиональной трудовой деятельности путем усвоения человеком ценностей и норм трудовой морали и этики посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. Как раз именно в это время закладываются основы отношения к труду как к ценности, и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности:

- трудолюбие,
- ответственность,
- дисциплинированность,
- инициативность и т. д.,

а также приобретаются первоначальные трудовые навыки.

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

В структуру мотива входят:

потребность – это нужда, которая принимает специфическую форму в соответствии с культурным укладом и личностью индивида;

ценности, блага – объект, способный удовлетворить потребность;

трудовое действие – необходимое для получения блага, ценности;

цена – издержки материального и морального характера, связанные с

осуществлением трудового действия.

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

2. Мотивы к труду как формирование трудоспособности трудового коллектива

Формирование трудоспособности во многом зависит от существующих мотивов к труду отдельно взятых сотрудников. Очень важно чтобы мотивы формировали именно активную трудовую деятельность, а не провоцировали добиваться желаемого результата ценой неэтичных действий или некорректного поведения в коллективе, как с коллегами, так и с руководителями.

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

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

- **первичные** (врожденные), к ним относятся физиологические потребности организма в пище, воде, сне, дыхании и т. д.;

- **вторичные** – являются психологическими, то есть потребности в уважении, успехе, привязанностях, богатстве, во власти и т. д.

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

Следует иметь в виду, что для мотивации нет одинаковых способов, применимых для всех людей, живущих в разных странах, так как все люди –

слишком разные, отличаются друг от друга природой, воспитанием, культурой, менталитетом.

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

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

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

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

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

3. Разновидности оплаты труда.

Сколько не плати все равно мало в особенности это применимо в период перехода от плановой (социалистической) экономики к рыночной. Для того чтобы в этом разобраться необходимо рассмотреть ряд вопросов:

1. Организация труда - включает в себя организацию рабочего места и его техническое оснащение.

- здания и сооружения;
- технические средства для осуществления трудовой деятельности.

2. Оплата труда состоит из:

- гарантированная заработная плата (должностной оклад или тарифная ставка);
- доплаты к основной заработной плате (за вредность, выслугу лет, совмещение профессий, сверхурочные, командировочные, на питание);
- премиальные выплаты (квартальная премия, процент от прибыли или дохода. Бонусы для руководителей);

- вознаграждение за достигнутые результаты (процент с выручки, комиссионные от продажи, за выполнение договора, за ввод объекта);
- дивиденды по ценным бумагам для акционеров.

В результате работника интересует доход от всех источников и соотношение его заработной платы к средней заработной платы на предприятии.

3. Социальные блага – совокупность денежных и мат. благ получаемых персоналом предприятия (льготные путевки, кредиты на строительство, пользование оздоровительными и спортивными сооружениями, подарки к д.р).

4. Социальные гарантии – обязательства предприятия выплачивать работникам компенсации и пособия работникам, по истечении года или при форс-мажорных обстоятельствах (выплата отпускных), выплата беременным, больничные листы).

Прибавка к заработной плате

1. сменить место работы
2. подняться на ступень выше должностной лестнице
3. намекнуть о том, что вы можете уйти и вас уже ждут
4. шантаж
5. прямо попросить повышения к заработной платы.

На протяжении всей управленческой жизни возникают ситуации, когда меняются все виды деятельности. Важно, что бы новые виды деятельности соответствовали личным потребностям человека. Работа, которая не позволяет вам реализовать свой потенциал, ослабит вас независимо от нового поста.

Первая функция оплаты труда, которую мы рассмотрим, – вознаграждение человека, а точнее возмещение ему убытков за понесенные им силы и времени. Оплата труда должна в достаточной мере компенсировать затраты работника, иначе деятельность просто будет невыгодной и работник не согласится выполнять поручаемую ему работу. Сегодня этот экономический процесс является просто необходимым условием благосостояния человека – оплата труда для 90% людей является способом реализации потребностей,

поскольку у большинства отсутствуют финансовые активы, которые позволили бы им зарабатывать «не работая».

Вторая функция оплаты труда – мотивация человека на дальнейшую деятельность. С теоретической точки зрения, если работодатель оплачивает труд наемного работника, значит, качество труда его вполне удовлетворяет. Эмоциональный подъем, который человек испытывает от осознания своей «необходимости» заставляет его работать активнее, прибавляет сил. Прием повышения заработной платы для того, чтобы работники начали работать еще активнее, работает как беспроигрышный вариант – повышение оплаты труда дает мощный мотивационный заряд энергии, который стимулирует работника не только продолжать делать свое дело, но и совершенствоваться в нем.

Третья функция – оплата труда гражданина определенного государства – это возможность для государственных структур взимать с него налоги, пополняя тем самым государственную казну.

Виды оплаты труда могут быть:

Прямая сдельная оплата труда — при ней оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ, исходя из твёрдых сдельных расценок, установленных с учётом необходимой квалификации. Заработок по такой форме оплаты рассчитывается следующим образом:

$Z_{\text{пр.сд.}} = P_{\text{ед.}} \times B$, где:

$P_{\text{ед.}}$ — расценка за единицу продукции;

B — выпуск.

$P_{\text{ед.}} = T_c \times N_{\text{вр}}$, где:

$N_{\text{вр}}$ — норма времени.

Т.о. $Z_{\text{пр.сд.}} = T_c \times N_{\text{вр}} \times B$, руб.

T_c – тарифная ставка

Сдельно-премиальная оплата труда предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака):

$$Z_{\text{сд-прем.}} = P_{\text{ед.}} \times V + \text{Премия, руб.}$$

Сдельно-прогрессивная оплата труда предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по неизменным расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале (но не свыше двойной сдельной расценки):

$$Z_{\text{сд-прогр.}} = P_{\text{ед.}} \times V_{\text{н}} + (P_1 \times V) + (P_2 \times V), \text{ руб., где:}$$

$V_{\text{н}}$ — выпуск по норме;

P_1, P_2 — прогрессивные расценки, если выпуск больше нормы.

Сдельно-премиальная оплата труда предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака):

$$Z_{\text{сд-прем.}} = P_{\text{ед.}} \times V + \text{Премия, руб.}$$

Сдельно-прогрессивная оплата труда предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по неизменным расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале (но не свыше двойной сдельной расценки):

$$Z_{\text{сд-прогр.}} = P_{\text{ед.}} \times V_{\text{н}} + (P_1 \times V) + (P_2 \times V), \text{ руб., где:}$$

$V_{\text{н}}$ — выпуск по норме;

P_1, P_2 — прогрессивные расценки, если выпуск больше нормы.

Косвенно-сдельная оплата труда применяется для повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Труд их оплачивается по косвенно-сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают:

$$Z_{\text{косв-сд.}} = P_{\text{ед.}} \times V_{\text{ф}} + \text{Премия, руб., где:}$$

$V_{\text{ф}}$ — фактическая выработка.

Коллективно-сдельная оплата труда — при ней заработная плата определяется на весь коллектив и распределяется по решению коллектива. Заработок одного работника зависит от эффективной деятельности всего коллектива:

$Z_{\text{коллект-сд.}} = R_{\text{кол.}} \times V_{\text{ф}} + \text{Премия}$, руб., где:

$R_{\text{кол.}}$ — расценка по коллективу.

Аккордная оплата труда — система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения:

$Z_{\text{аккорд-сд.}} = R_{\text{на весь объем работ}}$, руб.

Оплата труда в процентах от выручки — при ней заработок зависит от объема реализации продукции предприятием:

$Z_{\% \text{ выр.}} = \text{Объем реализации} \times \% \text{ платы}$, руб.

Повременная форма оплаты труда

При данном виде оплате труда заработная плата работника определяется в соответствии с его квалификационным уровнем и количеством отработанного времени. Такая оплата применяется тогда, когда труд работника невозможно нормировать или выполняемые работы не поддаются учёту.

Простая повременная оплата труда — оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ.

$Z_{\text{прост. повр.}} = T_{\text{с}} \times t_{\text{ф}}$, руб., где:

$t_{\text{ф}}$ — фактически отработанное время.

Повременно-премиальная оплата труда — оплата не только отработанного времени по тарифу, но и премии за качество работы:

$Z_{\text{повр-прем.}} = T_{\text{с}} \times t_{\text{ф}} + \text{Премия}$, руб.

Окладная оплата труда — при такой форме в зависимости от квалификации и выполненной работы каждый раз устанавливается оклад:

$Z_{\text{оклад.}} = \text{Оклад}$, руб.

Контрактная оплата труда — зарплата оговаривается в контракте:

$Z_{\text{контр.}} = \sum_{\text{по контракту}}$, руб.

Кроме классических определений, в экономике встречаются другие понятия, связанные с заработной платой.

Денежная заработная плата — заработная плата, выраженная исключительно в денежных показателях, то есть без учета инфляции. Таким

образом, увеличение денежной заработной платы не всегда ведёт к улучшению благосостояния трудящегося (из-за роста инфляции).

Реальная заработная плата — заработная плата, выраженная в материальных благах и услугах. Рост реальной заработной платы определяется отношением номинальной заработной платы к индексу цен товаров и тарифов услуг. Реальная заработная плата уменьшается с каждым повышением цен на популярные товары и услуги.

Эти понятия широко используются в теории занятости.

Минимальная заработная плата — официально устанавливаемый государством минимальный уровень оплаты труда на предприятиях любой формы собственности в виде наименьшей месячной ставки или почасовой оплаты.

Значение минимальной заработной платы не всегда привязано к величине прожиточного минимума. Оно определяется в каждый период времени финансовыми возможностями государства, периодически изменяется (номинально всегда повышается).

Номинал минимальной платы используется для исчисления размеров государственных налогов, платежей, штрафов. В целом з.п. является помимо всего прочего и хорошим мотиватором трудовой деятельности персонала организаций.

Литература: [[11 с. 202](#), [11 с.528](#), [6 с.43-49](#)]

Содержательные теории мотивации

План

1. Особенности и характеристика содержательных теорий мотивации.

1. Особенности и характеристика содержательных теорий мотивации

Основные теории мотивации: содержательные и процессуальные.

Теории содержания мотивации базируются на удовлетворении

потребностей и побуждения людей к действиям. Среди них выделяют наиболее известные теории мотивации по потребностям, разработанные А. Маслоу, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом. Одной из наиболее распространённой является теория мотивации через иерархию потребностей А. Маслоу. Впервые он опубликовал свою концепцию в 1943 г. В соответствии с ней каждый индивид имеет иерархию из пяти базовых потребностей. Вскоре она стала классической и вошла во все учебники.

Его концепция включает в себя следующие основные идеи:

- люди постоянно ощущают какие-либо потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в определенные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения (рис. 1);
- потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

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

потребности является бесконечным



Рис. 1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Теория трех потребностей Дэвида Мак-Клелланда

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

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

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

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

Люди с развитой потребностью причастности заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Они будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные

возможности социального общения. Потребность в причастности свойственна людям, достигшим третьего уровня по теории А. Маслоу.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга

В соответствии с теорией Фредерика Герцберга все факторы, которые влияют на работу, делятся на две большие группы (табл. 1):

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

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

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

Таблица 1

Факторы мотивационной модели Фредерика Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
заработная плата	интересная работа, увлекательная постановка вопросов
социальные блага	многосторонность, возможность повышения звания
условия работы: физические, внешние	самостоятельность и полномочия
статус	свой участок работы
климат на предприятии, рабочая атмосфера, обстановка	возможность добиться ощутимых результатов
отношение к начальству и коллегам	признание достижений выражается в увеличении: <ul style="list-style-type: none"> – дохода; – полномочий; – степени трудности поставленных задач; – профессионального обучения и повышения квалификации



а)



б)



в)

Рис. 1. Содержательные теории мотивации

Литература: [[11 с. 202](#), [11 с. 528](#), [6 с. 43-49](#)]

Процессуальные теории мотивации

План

1. Процессуальные теории мотивации.

1. Процессуальные теории мотивации

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

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

Теория ожидания В. Врума

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

Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата (потребности) получила название **валентности**. Валентность весьма субъективна, так как для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере оплаты труда: ту или иную

величину заработной платы одни считают недостойной, а другие готовы ради нее трудиться с утра до ночи. Если ценность высока, то валентность положительна; если нет – отрицательна; при безразличном отношении к ним – нулевая.

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

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

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

Теория справедливости Дж. С. Адамса

Данная теория исходит из того, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и, самое главное, с достижениями других людей. По мнению Дж. С. Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает соотношение полученного вознаграждения с вознаграждением других людей

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

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



способы увеличения дохода.

Теория постановки целей Э. Локка

Теория постановки целей построена на том, что люди способны воспринимать цели организации как свои собственные, и стремятся к их достижению, получая удовлетворение от выполненной работы. Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы и обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т. д.

Концепция партисипативного управления

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

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

Итак, поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться

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

На рисунке представлены процессуальные модели В.Врум, теория справедливости, а так же модель Портера Лоллера.



Рис. 2. Процессуальные теории мотивации

Литература: [[11 с. 202](#), [11 с. 528](#), [6 с.43-49](#)]

Стимулирование персонала, виды и формы стимулирования персонала

План

1. Виды и формы стимулирования персонала
2. Формы денежного стимулирования персонала.

1. Виды и формы стимулирования персонала

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

Другими словами, **говоря о мотивах труда**, мы ведем речь о работнике, который стремится получить благо посредством своей трудовой деятельности, а **говоря о стимулах**,

об органах управления, которые обладают набором благ, необходимых работнику и предоставляемых ему при условии эффективной трудовой деятельности.

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

Стимулирование выполняет многообразные функции, основными среди которых являются:

– **экономическая функция** выражается прежде всего в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое проявляется в повышении производительности труда и качества продукции;

– **нравственная функция** определяется тем, что стимулы к труду должны способствовать формированию сплоченного коллектива, отношений партнерства между руководителями и подчиненными;

– **социальная функция** обеспечивается формированием структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Необходимо отметить, что между исследователями нет единого подхода к классификации стимулов как способа управления поведением персонала, и все же чаще всего выделяют две группы стимулирования: экономическое и неэкономическое (рис.1)



Рис.1 Виды и формы стимулирования персонала

2. Формы денежного стимулирования персонала

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

К формам денежного стимулирования можно отнести:

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

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

– **бонусы** – разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение,

премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты;

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

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

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

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

К формам неденежного стимулирования можно отнести:

стимулирование свободным временем – регулирование времени занятости:

1) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т. д.;

2) путем организации гибкого графика работы;

3) путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;

Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным

транспортом выделение средств:

- 1) на оплату транспортных расходов;
- 2) на приобретение транспорта:
 - а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем);
 - б) частичным обслуживанием (лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу);
 - организация питания – выделение средств на организацию питания на месте работы; на выплату субсидий на питание;
 - стипендиальные программы – выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне;
 - программы медицинского обслуживания – организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями; выделение средств на эти цели;
 - программы жилищного строительства – выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях.

К неэкономическим стимулам относятся:

- социальные стимулы – перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне; перспективы должностного и профессионального роста, престижность труда;
- моральные стимулы – создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, за причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то; уважение со стороны коллег, руководства, награды, почетные звания;
- творческие стимулы – создание условий, обеспечивающих возможность самосовершенствования, самореализации, обогащение труда, заключающееся в возможности получения людьми более содержательной,

важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей, позволяющей контролировать ресурсы и условия собственной деятельности.

Литература: [[11 с. 202](#), [11 с. 528](#), [6 с.43-49](#)]

Цели и задачи профессионального развития персонала

План

1. Понятие, цели и задачи профессионального развития персонала.
2. Основные принципы развития персонала.

1. Понятие, цели и задачи профессионального развития персонала

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

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

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

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

Из цели вытекают **задачи развития персонала**:

- 1) обеспечение организации быстро обучающимся и легко адаптирующимся персоналом для решения текущих и перспективных задач;

- 2) раскрытие потенциала работников, выявление потенциальных руководителей;
- 3) формирование команды, решающей корпоративные задачи;
- 4) превращение работника в члена команды, информированного о бизнесе организации, стратегии, внешней среде, акционерах и пр.

На сегодняшний день работнику мало знать, что делать, – он должен располагать информацией, почему надо делать так, а не иначе; поддержание баланса интересов организации и отдельных индивидуумов, входящих в команду и стремящихся к самореализации, удовлетворению своих потребностей, желающих, работая в команде, сохранить свою индивидуальность;

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

- 6) формирование принципов внутрифирменных отношений;
- 7) обеспечение высокой кооперативности работников;
- 8) совершенствование методов менеджмента;
- 9) совершенствование взаимодействия членов команды и подразделений (информирование каждого члена команды о работе смежных подразделений, о последствиях ошибок для коллег и т. п.), что является одним из условий обеспечения замены персонала при необходимости;

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

- 11) привитие чувства ответственности за принимаемые решения путем делегирования полномочий.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

- конкуренция на различных рынках;
- развитие информационных технологий;
- комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

– необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и.т.д.

2.Основные принципы развития персонала

Принципы развития персонала учитывают много факторов таких как:

- прежде всего, построение основных принципов развития персонала должны быть с учетом возможности организации социально-экономических условий функционирования;

- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

- обучение с условием перспективного развития и с учетом научно-технического направления развития организации;

- возможность использовать различные формы развития персонала на отдельных этапах развития;

- гибкость различных форм развития персонала;

- целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала;

Виды обучения персонала:

В зависимости от участников процесса обучения:

- внутреннее – готовится и проводится работниками предприятия;

- внешнее – готовится и проводится с привлечением внешних специалистов;

- самообучение – готовится и проводится работником самостоятельно.

В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:

- с отрывом от производства – во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей;

- без отрыва от производства – во время обучения работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей.

В зависимости от целевого назначения:

- первичная подготовка – обучение работника без образования в первый раз;

- переподготовка – обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии);

Литература: [6 с. 63, [11 с. 211-219](#)]

Достоинства и недостатки различных форм развития персонала

План

1. Мероприятия (формы и методы) профессионального развития персонала

1. Мероприятия (формы и методы) профессионального развития персонала

В общем виде систему развития персонала предприятия и его профессионального потенциала можно представить на рис. 1.

Комплекс мер по развитию персонала:

1. Направленное приобретение опыта; систематическое планирование обучения на рабочем месте. Основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения

2. Производственный инструктаж. Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой.

3. Смена рабочего места (ротация). Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)

4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров. Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности

5. Наставничество. Сотрудничество наставника и обучающегося, когда

наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет

уровень исполнения работы подопечных.

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

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

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

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

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

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

6. Деловые игры. Обучение поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны

вырабатывать альтернативные точки зрения.

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

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

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

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

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

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

Достоинства и ограничения различных форм развития персонала

Формы развития персонала	Преимущества	Ограничения
<p>Групповые методы развития персонала: тренинги профессиональных и управленческих навыков; профессиональные семинары и мастер-классы курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации и т. д.</p>	<p>возможность смоделировать различные рабочие ситуации из реальной практики и в учебном формате отработать новые способы поведения в них; возможность получить обратную связь и поддержку от коллег в процессе обучения; командообразующий эффект; экономическая выгода (провести тренинг для 12 человек значительно дешевле, чем организовывать для каждого из них отдельное обучение)</p>	<p>невозможность учесть все индивидуальные особенности и уровень подготовки каждого участника (отсюда невозможность обеспечить 100% глубину передачи новых знаний и навыков всем участникам из-за разницы в их первоначальном уровне подготовленности и личных особенностей); недостаточное время для формирования устойчивых навыков (невозможно за один тренинг научить человека сложному навыку, отсюда возникает необходимость в качественном посттренинговом сопровождении для закрепления полученных знаний и навыков на практике)</p>
<p>Индивидуальные методы развития персонала: развивающие проекты</p>	<p>учет индивидуальных особенностей и потребностей сотрудника, уровня его знаний и навыков при планировании и</p>	<p>высокая стоимость; сложность в разработке и реализации</p>
<p>и задания; стажировки и временные замещения; индивидуальные планы развития; наставничество; коучинг и др.</p>	<p>проведении обучения; персональный подход к сотруднику в процессе обучения, использование методов и форм развития, максимально подходящих для каждого конкретного случая; возможность обучения без отрыва от основной работы</p>	

Таким образом, система развития персонала является подсистемой системы управления персоналом организации, и представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, выраженных в развивающих мероприятиях (программах), направленных на формирование и развитие тех характеристик персонала, которые являются значимыми для достижения организацией поставленных целей в условиях изменяющейся среды. При этом в зависимости от особенностей организации и рабочего места развивающие

программы могут быть направлены и на формирование традиционных характеристик (знания, умения, навыки), и иных качеств, определяющих успешность трудовой деятельности, как в текущем периоде, так и в перспективе. Формы развития персонала можно разделить на две группы: групповые методы развития персонала (тренинги профессиональных и управленческих навыков; профессиональные семинары и мастер-классы; курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации и т. д.); индивидуальные методы развития персонала (развивающие проекты и задания; стажировки и временные замещения; индивидуальные планы развития; наставничество; коучинг и др.).

Литература: [6 с.63, [11 с.211-219](#)]

Разновидность моделей карьерного роста.

План

1. Понятие, виды и модели карьеры в организации.
2. Виды профессиональной карьеры внутри организации.

1. Понятие, виды и модели карьеры в организации

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

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

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

Профессиональная карьера – это рост знаний, умений и навыков.

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

- обучение,
- поступление на работу,

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

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

2. Виды профессиональной карьеры внутри организации

Профессиональная карьера внутри организации реализуется в трех направлениях, этим направлениям выделяют и виды карьеры:

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

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

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

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

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

а именно:

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

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

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

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

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

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

Эта модель карьеры наиболее характерна для руководителей периода стагнации в развитии любой организации, когда многие должности занимают

одними людьми в течение 10–15 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин

– личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива.

Работника устраивает занимаемая должность, и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию.

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

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

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

Эта модель характерна для японской модели, так как они связывают себя не только с отдельной профессией, но и с будущим всей фирмы. При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием

темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

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

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

Литература: [[11 с.298-378](#), [11 с.431](#)]

Мотивы и этапы развития карьерного роста персонала

План.

1. Мотивы карьерного роста
2. Характеристика основных этапов профессиональной карьеры в организации.

1. Мотивы карьерного роста

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

К таким мотивам относятся:

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

2. **Функциональная компетентность** (знание своего дела). Сотрудником движет стремление быть в первую очередь высокопрофессиональным специалистом, способным решать важные и сложные задачи – другими словами, быть «одним из лучших». Поэтому такие сотрудники ориентированы, прежде

всего, на свой собственный профессиональный рост, а карьерное продвижение воспринимается как следствие. Особенность сотрудников, которыми движет мотив функциональной компетентности, – отсутствие ярко выраженной материальной заинтересованности. В большей степени они ценят авторитет, почетные звания и признание со стороны коллег и вышестоящего руководства.

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

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

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

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

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

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

Пример. В том случае, когда руководитель кузнечного цеха прилагает максимум усилий, чтобы получить должность заместителя директора предприятия и уйти с участка вредного производства. Или управляющий

филиала банка, находящегося за Полярным кругом, стремится к должности, которая позволит перебраться поближе к югу, для проживания в более комфортных климатических условиях.

2. Характеристика основных этапов профессиональной карьеры в организации

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

1 этап – подготовительный (~ до 25 лет).

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

2 этап – адаптационный (~ до 30 лет).

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

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

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

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

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

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

2 этап – зрелость (~ 45–50 лет).

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

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

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

Литература: [[11 с.298-378](#),[11 с.128](#)]

Аттестации персонала

План

1. Принципы аттестации персонала.
2. Основные этапы аттестации персонала.

1. Принципы аттестации персонала

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

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

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

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

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

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

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

Основные принципы аттестации:

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

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

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

4. **Принцип объективности** – оценивается только те параметры, которые можно проверить эмпирически. Необходимо воздерживаться от влияния на

оценку таких критериев, которые могут быть определены только субъективно, например, энергичность.

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

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

Аттестация выступает гарантом социальной справедливости для работников предприятия.

2. Основные этапы аттестации персонала

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

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

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

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

В противном случае сложившаяся ситуация может привести к стрессовому состоянию тех, кто будет проходить аттестацию, а следовательно, к необъективной оценке аттестуемых. Далее следует извещение всех сотрудников. Ведется подготовка пакета документов, которые будут регламентировать предстоящую аттестацию. Утверждается **положение об** аттестации работников. Определяется список работников, которые подлежат аттестации. Круг

работников, подлежащих аттестации, определяется работодателем с учетом специфики деятельности организации. Аттестация не может проводиться в отношении работников, которые выполняют трудовые функции, не требующие специальных знаний или специальной подготовки (например, уборщица, сторож).

От аттестации могут быть освобождены некоторые работники (например, работники, работающие в соответствующей должности менее одного года).

Далее устанавливаются лица, в чью обязанность входит оценка результативности работников, – **состав аттестационной комиссии**. При проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников, в соответствии настоящим трудовым кодексом соответствующего государства. В преддверии аттестации готовятся все необходимые документы для ее проведения: аттестационные карты, словари деловых характеристик и многое другое.

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

Процедура аттестации:

- А) комиссия знакомится с документами об аттестуемом;
- Б) комиссия задает вопросы;
- В) комиссия выносит решение:
 - работник соответствует занимаемой должности;
 - работник соответствует должности при каком-либо условии;
 - не соответствует.

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

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

- сколько работников прошло аттестацию;
- по каким причинам и кто не прошел аттестацию;
- какие решения были приняты.

Совместно с руководством подразделения и служб корректируется программа развития персонала, составляется:

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

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

Методы аттестации:

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

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

Результаты аттестации должны доводиться до сведения сотрудников в том случае для всех сотрудников, если речь идет о кадровых перемещениях или каких-либо материальных вознаграждениях. В остальных случаях они не подлежат разглашению и сообщаются только самому работнику, что обычно

происходит в форме беседы с непосредственным начальником или с представителем кадровой службы, который отвечает за проведение аттестации.

Цели беседы:

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

К общим правилам проведения беседы с работником по результатам аттестации относятся:

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

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

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

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

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

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

целей.

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

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

Литература: [[11 с.298-378](#),[11 с.431](#)]

Высвобождение персонала, виды и причины

План

- 1.Порядок высвобождения, увольнения персонала.
- 2.Причины и виды высвобождения персонала.

1.Порядок высвобождения, увольнения персонала

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

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

Под высвобождением персонала понимается комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со

стороны администрации увольняемых сотрудников.

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

При прекращении трудовых отношений трудовой договор подлежит расторжению.

Работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку и произвести расчет.

Сотрудник предприятия имеет право уволиться по собственному желанию, предупредив администрацию письменно за две недели до увольнения. Заявление об увольнении с визой руководителя структурного подразделения сдается в отдел кадров для получения обходного листа. Подписанный обходной лист возвращается в кадровую службу в последний день работы; увольняющийся работник знакомится с приказом об увольнении и получает трудовую книжку.

Основаниями увольнения персонала и прекращения трудового договора являются (Трудовой кодекс данного государства).

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

– нарушение установленных правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы.

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

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

2. Причины и виды высвобождения персонала

Причины высвобождения персонала можно подразделить на такие как:

– внешние – к ним можно отнести снижение общественной потребности на оказываемые услуги или выпускаемую продукцию, переориентацию на выпуск других видов продукции, внедрение новых технологий и т. д.;

– внутренние – это может быть ликвидация предприятия, уменьшение количества работников, несоответствие кадров занимаемым должностям или выполняемой работе, нарушение сотрудниками трудовой дисциплины и условий контракта (трудового договора) и т. д.

Выделяют определенные виды высвобождения персонала, которые представлены на (рис.1):

частичное, или внутреннее.

В этом случае объем работы сокращается, а количество сотрудников не изменяется. Это достигается путем ликвидации сверхурочной работы, введения неоплачиваемых отпусков, уменьшения длительности рабочего времени и других приемов;

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

пенсию.

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

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

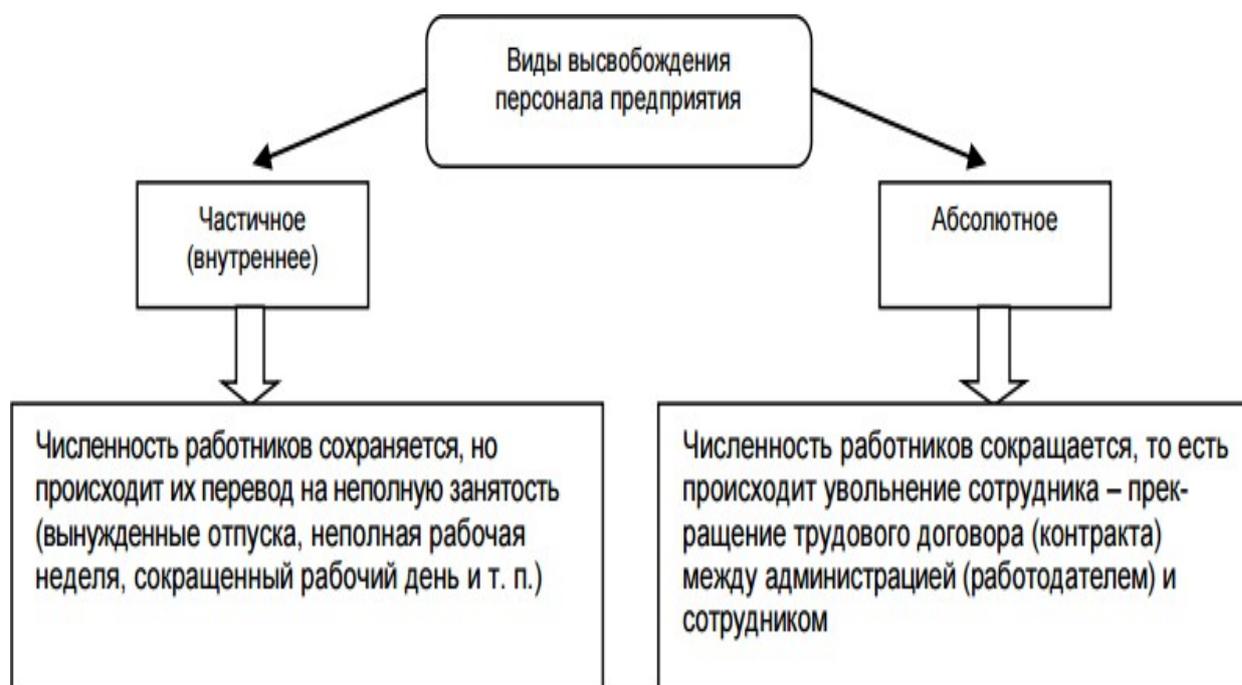


Рис.1 Виды высвобождения персонала

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

Этапы принятия решений по высвобождению персонала представлены на рис. 2. Согласно Трудовому кодексу действующего государства работники, подлежащие высвобождению, должны предупреждаются персонально под подпись не менее чем за два месяца до увольнения.

Высвобождаемым из производства работникам предоставляются следующие права и гарантии: сохраняется непрерывный трудовой стаж, если

перерыв в работе не превысил трех месяцев; выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка; сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства при сокращении численности, но не свыше двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаты выходного пособия, а также в порядке исключения и в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно обратился в этот орган и не был им трудоустроен; сохраняется средняя заработная плата с учетом месячного выходного пособия при ликвидации и реорганизации предприятия на период трудоустройства, но не более чем на три месяца.

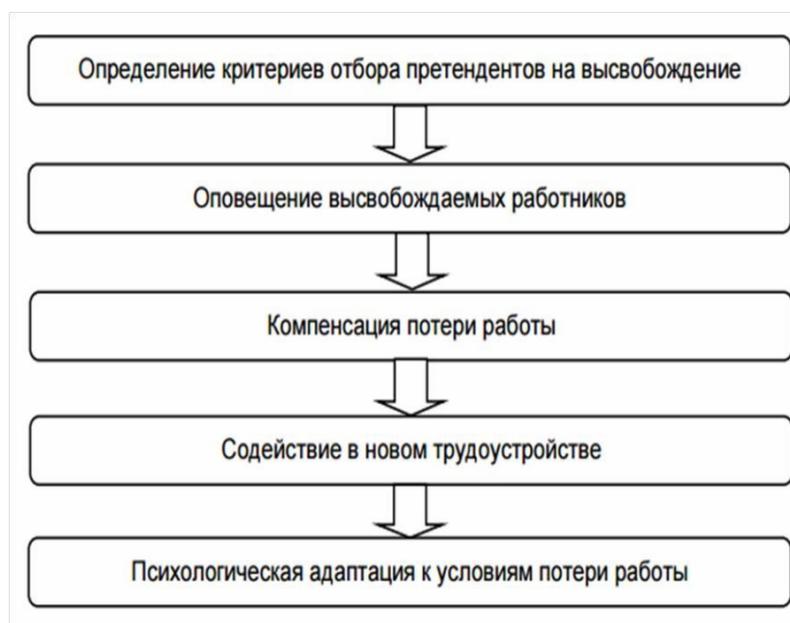


Рис.2 Этапы принятия решений по высвобождению персонала

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

- 1) юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
- 2) помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;
- 3) психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;

4) формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

Литература: [4 с.107, [11 с.431](#)]

Конфликты в коллективе

План

1. Формирование конфликтов в организации.
2. Способы управления конфликтными ситуациями в трудовых коллективах.

1. Формирование конфликтов в организации

В состав любого трудового коллектива входят некоторое количество сотрудников, и каждый из них обладает своими взглядами, мнением, образованием и культурой. Нередко по причине несоответствия мнений и суждений по некоторым вопросам возникают в коллективах конфликтные ситуации.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Управление конфликтами является одной из важных функций руководителя (около 20 % своего рабочего времени он тратит, чтобы разрешить различного рода конфликты). Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п.

В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он

может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения. Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации.

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения. Источниками конфликтов могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, различия в манере поведения и жизненном опыте, взаимозависимость задач, неудовлетворительные коммуникации, различия в представлениях и ценностях, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.

Типы конфликтов.

С точки зрения причин возникновения конфликтной ситуации существуют три типа конфликтов:

- 1) конфликт целей – ситуация, когда участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.
- 2) конфликт познания – ситуация, когда у участвующих расходятся взгляды, идеи и мысли по решаемой проблеме.
- 3) чувственный конфликт – ситуация, когда у участников различны чувства и эмоции, которые лежат в основе их отношений друг с другом как

личностей. люди просто вызывают друг у друга раздражение своим появлением, стилем ведения дел, взаимодействия или поведения в целом.

Выделяют пять видов конфликтов в организации.

1. Внутрличностный конфликт происходит внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или познавательным конфликтом. Этот конфликт не соответствует определению, данному выше. Однако, его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других конфликтам. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

2. Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу с различными чертами характера, взглядами и ценностями в отношении целей, расположений, или поведения, иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне. Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

3. Внутригрупповой конфликт (*между личностью и группой*) является больше, чем простой суммой внутри межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями и всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы в целом. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании

пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы. Часто он возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера и т.п.

4. Межгрупповой конфликт - это столкновение двух или более групп в организации, оно может носить профессионально – производственную, социальную или эмоциональную основы. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

5. Внутриорганизационный конфликт – это столкновение, возникающее на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также как формально распределена власть в организации. В связи с этим выделяют четыре разновидности данного конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный и ролевой. *Вертикальный* – это конфликт между уровнями управления. *Горизонтальный* вовлекает разные по статусу части организации и чаще выступает как конфликт целей. *Линейно-функциональный* – конфликт между линейным руководством и специалистами, носит познавательный или чувственный характер. *Ролевой* возникает, когда индивид, выполняющий рассматриваемую роль, воспринимает неадекватное его роли послание, испытывая при этом давление от отправителя этого послания. Двусмысленное восприятие лежит в основе этого конфликта.

Нередко встречаются конфликты смешанного типа.

2. Способы управления конфликтными ситуациями в трудовых коллективах.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

1. Уклонение (уход из конфликта). Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

2. Войти в положение другой стороны (сглаживание). При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

3. Разрешение конфликта силой (принуждение). В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала. Для применения

данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами.

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив.

5. Сотрудничество (решение проблемы). Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

Существуют так же и структурные методы управления дисфункциональными конфликтами.

Разъяснение требований к работе. Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

1. Координационные и интеграционные механизмы. Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-

либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять. Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотделские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

2. **Общеорганизационные комплексные цели.** Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример - компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonalds» легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

3. **Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избегания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не

поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Литература: [[1](#) с.438,]

Критерии работы кадровой службы.

План.

1. Показатели работы кадровой службы.

1. Показатели работы кадровой службы.

Кроме количественных показателей эффективности работы кадровой службы по поиску и подбору новых сотрудников можно использовать качественные показатели. Качественный показатель рассчитывается по формуле:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч,$$

K_n – качество набранных работников,

P_k – усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%),;

P_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$ – общее число показателей, учтенных при расчете.

Информация об эффективности процесса отбора может быть получена от самих кандидатов. Результат набора сотрудников может нести как положительных эффект так и отрицательный.

Отрицательный - может проявляться в виде дополнительных расходов:

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала, такие как низкая производительность, низкая прибыль, в том числе низкое качество продукции и услуг;

- ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;

- издержки, связанные с производством травматизмом, прогулами;

- расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников (эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке);

- расходы на поиск, отбора и обучения новых работников. Цена ошибки тем выше, чем сложнее и ответственнее работа, которую должен будет выполнять новый работник. Косвенные издержки при ошибках отбора трудно оценить, они связаны с потерей рабочего времени руководителей и специалистов на участие в процессе отбора кандидатов, обучения новых работников. Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров. Издержки на высокую текучесть нельзя игнорировать это не только прямые издержки на подбор кадров и на адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов, частой сменой кадров и издержки в виде потерь времени руководителей на заполнение вакантных должностей. Очень важная статья непрямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала, а так же уровень эффективности работы организации в целом.

Основополагающие принципы кадровой политики.

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

- стратегия развития предприятия, требования производства;

- финансовые возможности организации, допустимый уровень издержек на управление персоналом;

- количественный и качественный состав персонала, перспективы его

развития.

Формировать коллектив, который в состоянии реализовывать все стратегические и локальные цели организации, а также реализовать свои собственные цели и возможности.

Кадровая политика может быть - пассивная, превентивная, реактивная, активная, открытая. Во многом это отражается на ее работе.

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

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

Функционирование кадровой политики осуществляется согласно принципам:

Научность – данный принцип предполагает использование всех современных научных разработок в области управления персоналом, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

Комплексность – в процессе формирования кадровой политики должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности в организации;

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

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

В крупных организациях кадровая политика и ее важнейшие направления обычно объявляются официально и подробно фиксируются в общекорпоративных документах (меморандумах, инструкциях, кодексах и

прочих). В небольших предприятиях она, как правило, документально не разрабатывается, однако существует как система неофициальных установок.

Считается, что письменное оформление кадровой политики позволяет четко и наглядно отразить взгляды руководства по этому вопросу; убедить персонал в его доброй воле; внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений; информировать сотрудников о правилах внутренних взаимоотношений, улучшить морально - психологический климат и т. п. Кадровая политика может быть - пассивная, превентивная, реактивная, активная, открытая.

Литература: [[11](#) с.56]

Ведение совещаний и их документальное сопровождение

План.

- 1.Правила ведения совещаний.
- 2.Сопроводительные документы совещаний.

1. Правила ведения совещаний

Деловые совещания – это возможность руководства донести основные цели и задачи сразу до всех структурных подразделений, получить обратную связь и на основании полученных данных скорректировать план действий для компании.

Совещания – это своеобразный инструмент управления, который постоянно нуждается в оценке эффективности и анализе достигнутых результатов.

Деловое общение, деловые беседы, собрания, переговоры, дискуссии: как форма деловой коммуникации. Деловое общение следует отличать от обычного, поскольку первое преследует определенную цель и имеет строгую этику поведения, а последние – могут и не иметь никакой почвы и повода.

Форм деловой коммуникации существует большое множество, к основным из них относятся:

- по принадлежности к определенной области: совещания

административные (для решения проблемных вопросов), научные (конференции, симпозиумы, семинары, организуемые и проводимые для решения актуальных вопросов в научной сфере), политические (съезды и собрания членов определенных политических движений) и смешанные типы;

- по масштабу и количеству участников: международные (с привлечением зарубежных партнеров, специалистов, экспертов в определенной сфере), национальные, региональные, городские;

- по месту дислокации мероприятия: выездные и местные совещания;

- по регулярности проведения: периодические, постоянно действующие совещания.

Помимо представленной классификации совещания можно разделить на проблемные, оперативные и инструктивные.

Для полноценного проведения собраний и заседаний необходима большая подготовительная работа. Документирование подготовки заседания заключается, прежде всего, в составлении повестки дня (общего обзора совещания), в которую могут быть включены вопросы, не предусмотренные планом, но требующие обязательного разрешения на заседании.

Повестка совещания должна содержать:

- цель совещания, которая должна быть четко сформулирована, иметь логическую завершенность и однозначное толкование;

- задачи каждого раздела повестки и порядок их обсуждения;

- запрос информации от участников (если требуется);

- место, дату и время проведения совещания;

- список приглашённых участников.

Составление повестки совещания является задачей председателя, но ее документальное оформление ложится на плечи секретаря. Повестка совещания обычно составляется в письменной (печатной) форме. Конечно, совещания могут проводиться и без заранее заготовленного списка вопросов, но в этом случае они должны хотя бы в устной форме доводиться до сведения участников встречи. Она является планом проведения мероприятия. Совещания без нее очень часто

превращаются в обсуждения общего характера, участники которых не сосредотачиваются на ключевых вопросах. Многим свидетелям неподготовленных совещаний не раз приходилось сталкиваться с такой ситуацией, когда кто-либо срочно запрашивал информацию у своих подчиненных, а остальные были вынуждены терять время на ожидание. Такие недочеты отрицательно влияют на ритм проведения обсуждения, а, следовательно, и на его эффективность.

По поводу того, как следует располагать вопросы в повестке дня, существуют два диаметрально противоположных мнения.

В соответствии с первой точкой зрения вопросы следует располагать в порядке их важности и сложности, при этом так, чтобы приглашаемые на заседание тратили как можно меньше времени в ожидании рассмотрения своих вопросов. Аргументы здесь следующие: в начале совещания сотрудники являются более активными, они еще не устали и, следовательно, самые важные и сложные вопросы лучше обсуждать в начале.

Приверженцы второй точки зрения считают, что вопросы, которые требуют расширенного обсуждения и проработки, лучше всего рассматривать во второй трети собрания, когда физическая и умственная работоспособность участников достигает пика. Текущие вопросы, не требующие много времени, можно решить в первую очередь, а на конец, оставить наиболее легкие вопросы, интересные и приятные дела.

Исходя из практики работы, можно рекомендовать придерживаться второй точки зрения, т.к. начиная с более простых вопросов, вы можете задать определенный ритм, ведь они не требуют детальной проработки, сотрудники, обсуждая их, не успевают устать — они служат «своеобразной разминкой» перед работой над более сложными проблемами. Когда основная работа выполнена и внимание аудитории ослабевает, можно перейти к обсуждению более интересных вопросов, не требующих напряжения (в последней трети совещания), например, об организации корпоративного мероприятия в честь юбилея фирмы или о результатах участия в выставке.

В повестку совещания рекомендуется включать небольшое количество вопросов, чтобы можно было обстоятельно обсудить их на заседании. Однако на практике это требование не всегда соблюдается. В повестку дня нередко включается много вопросов, а значит, нужны особо тщательная подготовка таких заседаний и четкое их ведение. В этом случае в повестке совещания надо указать, сколько времени отводится на каждый вопрос, а на самом заседании установить твердый регламент. Он должен предусматривать четкую организацию хода совещания, порядок рассматриваемых вопросов, определенные процедурные стороны.

Регламент дисциплинирует участников и помогает председателю контролировать ход собрания. Примерный регламент совещания, посвященного обсуждению одного вопроса, может выглядеть следующим образом:

вступительное слово (оговариваются временные ограничения по ходу совещания и ориентировочное время его окончания) — не более 10 мин.;

- основной доклад — до 30 мин.;
- вопросы к докладчику — не более 2 мин. каждый;
- содоклад, сообщение — не более 10 мин.;
- вопросы к содокладчику — не более 1 мин. каждый;
- выступления — по 5–7 мин. каждое;
- ответ докладчика — не более 5 мин.;
- ответы содокладчиков — не более 3 мин. каждый;
- справка по ходу совещания — не более 3 мин.;
- чтение проекта решения — не более 3 мин.;
- подведение итогов совещания — не более 10 мин.

Общая продолжительность совещания не должна превышать трех-четырех часов в день. Исходя из психофизиологических особенностей человека, рекомендовано делать перерыв через 1,5 — 2 часа работы на 15 мин.

Конкретное время проведения совещания определяется председателем. При этом следует учитывать человеческие биоритмы. Так, эргономические исследования выявили, что лучшим временем для принятия решений является

позднее утро. Психологи же рекомендуют проводить большинство совещаний во второй половине дня. По теории биоритмов у человека два пика работоспособности — между 9–12 часами и между 16–18 часами. Хотя длительные собрания в конце дня могут вынуждать людей принимать быстрые и не всегда оптимальные решения. Успех зависит не от продолжительности совещания, а от того, насколько активны все его участники.

Составленная повестка дня утверждается руководителем. Но на практике довольно часто используется и упрощенная форма. Как показывает практика, она не имеет грифа утверждения (встречаются даже варианты оформления без подписи ответственного исполнителя), но именно такие формы повесток являются самыми распространенными. Первая форма более информативна, содержит сведения о месте, дате проведения и участниках совещания, имеет гриф утверждения. Поэтому можно рекомендовать использовать ее для наиболее важных совещаний, а для проведения рабочих и оперативных повестку дня может подписать и секретарь после предварительного устного обсуждения с председателем. Порядок оформления повестки совещания закрепляется в регламенте по проведению совещаний, если таковой наличествует.

К повестке дня может быть приложен также список приглашенных с указанием их должностей. Так поступают при организации крупных совещаний, на которых присутствует большое количество участников. Это активно практикуется в органах исполнительной власти. В коммерческих же организациях участников совещания и приглашенных лучше вносить в повестку дня совещания. В крупных учреждениях к совещаниям по наиболее важным вопросам составляется справка по их существу, в которой указывается причина и цель постановки вопроса на обсуждение. Вместе со справкой может быть предложен проект решения.

Если в совещании участвует большое количество людей, руководителей филиалов, дочерних компаний или представителей сторонних организаций, то рассылаются приглашения (извещения) на совещание. Как правило, такой документ состоит из:

- обращения;
- информации о дате, месте и времени проведения;
- повестки дня;
- предложения принять участие;
- просьбы о подтверждении участия в совещании.

Приглашения (извещения) подписывают лица, отвечающие за подготовку мероприятия. Материалы к заседанию представляются, как правило, за три-пять дней до заседания руководителю учреждения и после их рассмотрения вместе с извещением о заседании направляются членам коллегиального органа. Предварительная рассылка материалов дает возможность вносить поправки в уже имеющийся письменный проект решения и тем самым ускоряет решение вопросов на самом заседании.

Перед рассылкой участникам материалов, которые будут обсуждаться на совещании, следует обратить внимание на их оформление.

Так, 10–15 страниц сплошного текста, набранного мелким шрифтом, никто читать не будет. Поэтому не экономьте на своих сотрудниках и используйте оптимальный размер шрифта — 12. Более мелкий текст можно использовать, например, для постраничных сносок.

Не применяйте одновременно слишком много начертаний шрифтов (хватит и 2-х, например, самых распространенных — Times New Roman и Arial). Выделять фрагменты текста лучше разными начертаниями (курсивом, жирным) или подчеркиванием.

Продумайте, сколько уровней заголовков в тексте вам понадобится, нужно ли их нумеровать, как вы будете выделять наименования таблиц, схем и рисунков? Все это поможет читателю быстро ориентироваться в документе.

Главное, чтобы выбранная вами логика форматирования не нарушалась в пределах одного документа, и желательно, чтобы она соблюдалась (пусть даже с небольшими отступлениями) в пределах всего комплекта материалов.

Перед началом заседания производится регистрация присутствующих.

Если в подготовке совещания участвует целая группа, нужен план, утвержденный должностным лицом, отвечающим за совещание. Определяется регламент работы.

Не одно совещание не обходится без докладов, благодаря которым докладчик доносит собравшимся свою точку зрения на заданную тему. Доклад — публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на определенную тему.

Существуют определенные правила написания доклада. Он должен быть: кратким, насколько позволяет содержание и цель; понятным (простым, а не запутанным); логичным; структурированным. Доклад надо начинать с более слабых аргументов и постепенно переходить к более сильным. Например, при обсуждении какой-либо программы действий в докладе сначала излагаются аргументы в пользу данной программы. Если обсуждается несколько вариантов программ действий, то начинать доклад следует с веских аргументов.

Написание доклада должно выдерживаться в логической и хронологической последовательности действий и событий. Рекомендуется следующая последовательность элементов в докладе:

- вступление (краткое изложение сущности доклада);
- цель доклада;
- задачи и их решение;
- основная часть (должна быть выражена в четких формулировках о потребностях, желаниях, интересах, действиях и поступках);
- заключение (содержит выработку предложений по рациональному решению проблемы).

Современная компьютерная техника позволяет включать в доклад множество графических изображений вплоть до цветных иллюстраций.

Следует также сказать несколько слов о резюме доклада. Резюме доклада должно давать ясное представление об основном содержании доклада. Чаще всего резюме приводится в начале доклада и имеет объем не более одной трети листа.

2. Сопроводительные документы совещаний

Самое важное начинается как раз после проведения совещания. Ведь именно от выполнения принятых решений будет зависеть его эффективность. Для этого необходимо составлять протокол, в котором письменно фиксируются решения с указанием ответственных исполнителей и сроков выполнения задания. Как правило, в конце совещания председатель подводит итоги обсуждения и кратко объявляет, какие действия должны быть предприняты, кем и когда. Именно протокол документально подтверждает достигнутые договоренности и указывает направления предстоящей работы.

Протокол является обязательным элементом завершающей стадии совещания. В протоколе фиксируется ход обсуждения вопросов и принятые решения. Протокол отражает деятельность по совместному принятию решений коллегиальным органом или группой работников.

В зависимости от вида совещания и других факторов могут составляться следующие формы протокола:

- полный протокол, который содержит запись всех выступлений на заседании (в нем фиксируются обсуждавшиеся вопросы и принятые решения, выступления участников, вопросы, замечания и т.д.);

- краткий протокол, который содержит фамилии выступивших и краткие записи о теме выступления, принятых решениях (без подробностей хода обсуждения).

Решение о том, какую форму протокола вести на совещании, принимает руководитель коллегиального органа или руководитель организации.

По своей сути протокол является конспектом совещания. Он может стать основой для обсуждения вопросов, поднимаемых на следующей встрече. Из этого документа отсутствующие на совещании смогут почерпнуть ценную информацию (ими могут быть ответственные исполнители, которые не были приглашены на обсуждение). Поэтому при составлении протокола в него необходимо включить следующие моменты:

- дату и время проведения рабочего совещания;

- участников;
- повестку дня и ее исполнение;
- принятые решения;
- намеченные действия;
- ответственных исполнителей;
- срок исполнения.

Протокол ведется во время совещания секретарем, который конспектирует (стенографирует) или записывает на диктофон выступления участников совещания. Основным профессиональным качеством секретаря должно быть умение слушать, которое в настоящее время является недооцененным качеством. Большинство людей на совещании очень часто начинают говорить разом. Из всех слов, которыми мы пользуемся, только малая часть несет объективную информацию, которую стоит фиксировать в документе. Многие люди обрамляют свои мысли словами, выражающими их чувства к слушателям или отношение к группе. Чтобы выделить из такого словесного потока суть, требуется значительная концентрация внимания, а также знание основных бизнес-процессов организации. Дадим ряд рекомендаций тому, кто протоколирует:

- воспринимайте факты и идеи, а не только слова;
- прислушивайтесь к словам о действиях: выполненных, предполагаемых или одобренных;
- отмечайте слова, которые говорили бы о возможных переменах;
- не стесняйтесь уточнять у присутствующих, если не уловили или не поняли принятого в ходе активного обсуждения решения или предстоящего действия;
- перед тем, как перейти к следующему пункту обсуждения, подводите итог предыдущего. При этом, как правило, председатель просит зачитать вслух проект решения и, в случае необходимости, вносит в него коррективы (следует отметить, что если для проведения совещания была создана рабочая группа, то именно она и должна готовить проект решения), а в задачу секретаря входит лишь фиксация принятого решения в проекте протокола.

Оформление протокола имеет ряд особенностей. Если оно продолжалось несколько дней, то через тире указывают даты начала и окончания совещания. Номером протокола является порядковый номер заседания коллегиального органа с начала года.

Протокол подписывается председателем и секретарем. В особо важных случаях выступавшие должны визировать протокол, визы проставляются на левом поле документа, на уровне записи выступления.

К протоколу подшиваются представленные на рассмотрение материалы: справки, доклады, проекты и т.п., которые оформляются как приложения.

Как правило, время, которое отводится на подготовку протокола, зависит от вида совещания и должно быть закреплено в локальных нормативных актах предприятия. Обычно протокол окончательно оформляют в течение нескольких часов после совещания или же на следующий день, пока в памяти свежи воспоминания о ходе обсуждения у секретаря, председателя и всех присутствующих.

Всем участникам совещания необходимо разослать копию протокола, а ответственным исполнителям по конкретным вопросам, не присутствовавшим на совещании, выписку из протокола, которая включала бы лишь необходимую для выполнения поручения информацию. Сроки рассылки копии протокола участникам совещания или выписки из протокола должны быть определены в локальных нормативных актах предприятия.

Существуют следующие сроки хранения протоколов:

- протоколы коллегиального исполнительного органа организации (коллегии, совета, дирекции, Правления и др.) — постоянно;
- протоколы научных, экспертных, методических, консультативных органов организации (комитетов, комиссий, советов и др.) — постоянно;
- протоколы совещаний у руководителя организации — постоянно;
- протоколы собраний трудовых коллективов организации — постоянно;
- протоколы собраний структурных подразделений организации — 5 лет ЭПК;

- протоколы общих собраний акционеров, пайщиков — постоянно.

Большая часть протоколов имеет постоянный срок хранения, что обуславливает всю важность работы с данным видом документа на предприятии. Поэтому важным является не только архивное хранение, но и организация оперативного хранения протоколов на предприятии в соответствии с утвержденной номенклатурой дел. В целом совещание представляется организационной формой трудовой деятельности, а протоколы подтверждение этой деятельности и способом фиксации ее.

Литература: [[11](#) с.332-349]

Стили руководства, как способ управления

План

- 1.Стили руководства в сочетание с лидерством.
- 2.Стили руководства.

1. Стили руководства в сочетание с лидерством

Организации, добивающиеся успеха, отличаются главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. При этом научный подход к подбору кадров предполагает, прежде всего, разработку требований к этой или иной деятельности.

Авторитет руководителя и стиль его работы определяются множеством факторов, но главными среди них являются его интеллект и воля. Сочетание этих качеств позволяют говорить о лидерстве руководителя и успехе его деятельности (т.1).

Различие между менеджером (руководителем) и лидером (т.1).

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает все правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

В рамках эффективного лидерства используются:

- экспертная власть, помогающая лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они;

- власть примера, являющаяся во многих случаях причиной признания лидера последователями (рис.2).

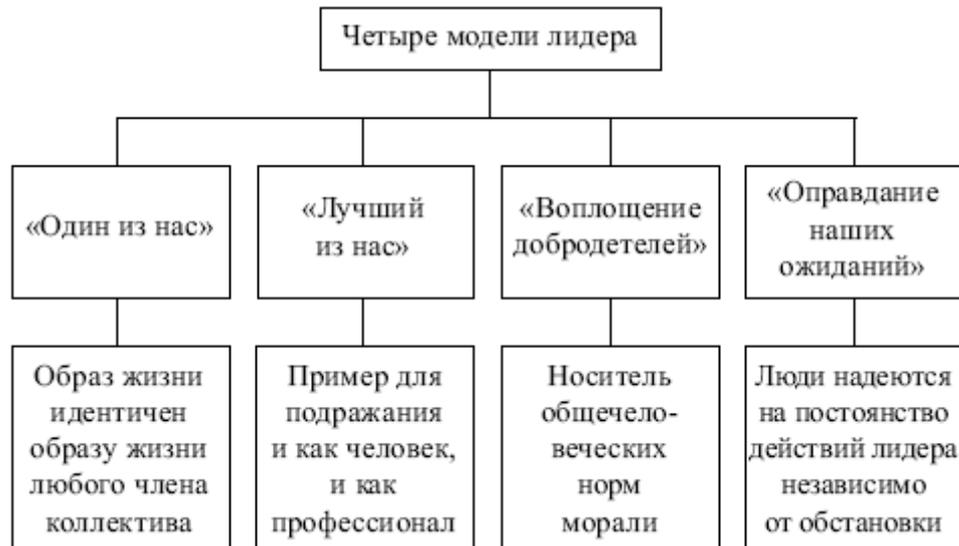


Рис. 2. Четыре модели лидера

Лидер имеет власть:

- информации;
- принятия решения;
- вознаграждения и принуждения;
- над ресурсами.

Итак, можно заключить, что человеческий фактор в организации

становится все больше интеллектуальным дополнением к технологии и современной организации различной деятельности.

2. Стили руководства

Руководитель должен знать, когда, где, как и в какой мере, ему может помочь тот или иной метод управления. При этом эффективность его работы во многом определяется стилем руководства. **Стиль руководства** — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Стили руководства:

Авторитарный (автократический) стиль может быть оправдан в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях. Преимущество авторитарного стиля – внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата. Недостатки – в тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы.

Демократический стиль следует применять при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности. Преимущество демократического стиля – в усилении личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении. Недостаток в том, что требуется много времени для достижения единой точки зрения.

Применение **либерального стиля** свидетельствует о нечеткости в определении целей группы и ее роли в производственном процессе. Преимущество либерального стиля в том, что он позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательств лидера. Однако группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства, что является недостатком.

Для руководителя должны быть свойственны набор определенных качеств, для осуществления руководства:

- вырабатывайте ценностные установки и личные цели;
- планируйте текущую деятельность и этапы саморазвития;

- регулярно анализируйте достигнутые результаты;
- развивайте коммуникативные умения: слушать, читать, говорить, писать;
- развивайте наблюдательность, учитесь разбираться в людях;
- ежедневно выбирайте время для мышления, записывайте свои мысли;
- расширяйте общение с людьми других профессий;
- учитесь сосредотачиваться на главном;
- будьте решительным, упорным и настойчивым;
- постоянно ищите новые возможности, проявляйте инициативу.

Таблица 2

Взаимосвязь методов менеджмента и стиля руководства

Параметры взаимодействия менеджера с коллективом	Стили руководства		
	Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
1. Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
2. Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, командует, распоряжается	Предлагает, просит	Просит, упрощает
3. Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, используя в интересах дела	Отдает инициативу подчиненным
4. Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
5. Отношение к подбору кадров	Старается избавиться от квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6. Стиль общения	Держит дистанцию	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
7. Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает — все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания, поощряет это стремление у подчиненных
8. Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист

9. Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Осуществляет дифференцированный подход к людям, сторонник разумной дисциплины	Формальная дисциплина
10. Отношение к воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Использует различные виды стимулов постоянно

Литература: [1 с.377]

Корпоративная культура.

- 1.Элементы корпоративной культуры.
- 2.Формирование корпоративной культуры в организациях.

1.Элементы корпоративной культуры

Корпоративная культура – модель поведения в организации внутри организации сформированная в процессе функционирования компании и разделяемая всеми членами коллектива. Эта целая система ценностей, нормы, правила, традиции и принципы, по которым живут сотрудники. В ее основе лежит философия компании, которая предопределяет систему ценностей, общее видение развития, а так же модели взаимоотношений и все то, что включает в себя понятие "корпоративная культура".

К элементам корпоративной культуры можно отнести следующее:

- видение развития компании;
- ценности;
- традиции (история);
- нормы поведения (правила поведения, взаимоотношения как внутри организации, так и с деловыми партнерами и клиентами);
- корпоративный стиль (внешний вид сотрудников, дресс- код, интерьер, фирменная символика);
- единство команды;

- люди (сотрудники).

Во многом эффективность организаций и зависит от корпоративной культуры.

К функциям корпоративной культуры организации можно отнести:

1. Создание имиджа, что благоприятно, сказывается на привлечение новых клиентов. Наличие у потребителя определенного образа предприятия (т.е. имиджа), что облегчает распознавание товаров (услуг) данной фирмы и, следовательно, их выбор.

Имидж (образ) фирмы, организации – это отражение в сознании потенциальных потребителей характеристик фирмы, главным тут является «положительный имидж фирмы», а фирма должна стремиться к соответствию образа, имиджа.

2. Формирование корпоративной культуры в организациях

Специалисты выделяют правила построения положительного имиджа.

Правила 1. Сконструированный специалистами образ должен основываться на реальных достоинствах фирмы, а привнесенные самими специалистами характеристики должны вытекать из реальных достоинств фирмы.

Понятно, например, что фирма, плохо выполняющая свои обязанности и обязательства перед клиентами, может потерять не только имидж заботящегося о своих клиентах партнера и чрезвычайно надежной фирмы, но и утратить какое-либо доверие вообще.

Правила 2. Имидж должен иметь точный адрес, т.е. привлекать определенные группы потребителей.

Правила 3. Имидж должен быть оригинальным, т.е. отличаться от образов других фирм и легко распознаваться.

Правила 4. Имидж должен быть простым и понятным, не перегруженным информацией, чтобы легко запоминаться и свести к минимуму возможные его искажения.

Правила 5. Имидж должен быть пластичным. Он должен, оставаясь неизменным в восприятии потребителей и легко узнаваемым, оперативно изменяться в ответ на изменение экономической, социальной, психологической ситуации, моды, а также под воздействием восприятия его потребителями.

Для существования организации любого вида необходимо укреплять корпоративные ценности и мотивационные функции.

1. Мотивационная функция, которая позволит вдохновлять сотрудников на достижение поставленных целей и качественное выполнение профессиональной деятельности.

2. Вовлекающая функция, которая позволит каждому сотруднику ощущать себя важной составляющей в трудовом процессе и предполагает активное участие каждого отдельно взятого сотрудника в жизни организации или компании.

3. Адаптивная, которая помогает новым сотрудникам адаптироваться в новых условиях работы и быстро влиться в трудовой коллектив. Тем самым эффективно осуществлять трудовую деятельность.

4. Управленческая функция, позволяющая формировать нормы и правила управления.

6. Системообразующая функция, которая позволяет сделать работу подразделений системной и тем самым упорядочить ее и сделать более эффективной.

Как правило, несмотря на смену руководителей, корпоративная культура в ряде организаций остается бессменной. Работают следующие принципы:

1. Руководители меняются и это не должно отражаться на общих правилах.

2. Нет одинаковых людей, но отношения должны строиться и регламентироваться на основе общих принципов.

Поскольку корпоративная культура отражается на качестве выпускаемой продукции или услуге и соответственно репутации компаний, необходимо рассмотреть ряд приоритетных направлений, которые обеспечат высокий

потребительский интерес к товарам и услугам.

Рассмотрим приоритетные направления на примере английской фирмы торговой марки марк энд спенсер:

1. высокая потребительская ценность товара;
2. высокое качество товара;
3. высокий уровень организации торговли;
4. управление на основе теории человеческих отношений.

Примерная философия организации

1. Цель и задачи организации

1.1. Цель организации – обеспечение полного обеспечения благосостояния и всестороннего развития сотрудников на основе выпуска и реализации качественной продукции.

1.2. Задачи – определение стратегии, развития. Критериями достижения цели являются:

- максимальная прибыль,
- снижение себестоимости затрат и услуг,
- рост объемов (выручки) от всех видов деятельности
- повышение качества продукции
- снижение текучести кадров
- максимизация доходов и снижение текучести кадров
- минимизация числа рабочих мест и служащих.

2. Декларация прав сотрудников.

2.1. Личные и гражданские права

2.2. Культурные права

2.3. Социальные права

2.4. Права на свободный выбор профессии

2.5. Права на охрану труда

2.6. Право на справедливое вознаграждение

2.7. Право ограничение рабочего времени

2.8. Право на защиту своих интересов, прав и свобод.

2.9. Право на образование.

3. Поощрение и заработная плата. Должна поощряться инициатива сотрудников на рост:

- рост доходов организации
- экономия материальных и энергетических средств
- разработка новых методов и технологий
- рост уровня квалификации и рост профессиональных знаний

сотрудников

- привлечение творческих личностей
- повышение качества продукции

Запрещается:

- распитие спиртных напитков
- курение в корпусах
- интимные отношения
- применение к сотрудникам грубого и физического воздействия

4. Качества сотрудников (профессиональные, нравственные, порядочность)

5. Условия труда и рабочее место.

6. Социальные блага

7. Социальные гарантии.

При соблюдении всеми сторонами философии организации возникает максимально благоприятная обстановка а как следствие достижение целей и поставленных задач.

Литература: [4 с.218]