

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

ГОУВПО

«Амурский государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой энергетики

\_\_\_\_\_ Н.В.Савина

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2007 г.

Г.В. Судаков

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ  
КОМПЛЕКС  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

*Учебное пособие*

Благовещенск, 2007

*Печатается по разрешению  
редакционно-издательского совета  
энергетического факультета  
Амурского государственного  
университета*

Г.В. Судаков

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Управление персоналом» для студентов очной и заочной форм обучения специальностей: 140101 – «Электрические тепловые станции», 140204 – «Электрические станции», 140211 – «Электроснабжение», 140101 – «Электрические тепловые станции» – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007.

Учебное пособие составлено в соответствии с Государственным стандартом по направлению «Электроэнергетика» и «Теплоэнергетика», включает в себя: наименование тем, цели и содержание лекционных, семинарских и практических занятий; тестовые задания для контроля изученного материала; темы рефератов, докладов, вопросы для самостоятельной работы; а также вопросы для итоговой оценки знаний; список рекомендуемой литературы; учебно-методическую карту дисциплины.

## АННОТАЦИЯ

Настоящий УМКД предназначен в помощь студентам всех форм обучения на энергетическом факультете при изучении дисциплины «Управление персоналом».

При его написании учитывались рекомендации из положения «Об учебно-методическом комплексе дисциплины». УМКД разрабатывался на основе утвержденных в установленном порядке Государственного образовательного стандарта, типовых учебных планов. Исключением стали следующие пункты, которые не предусматриваются рабочей программой дисциплины «Управление персоналом»:

- методические рекомендации по проведению лабораторных занятий;
- методические указания по выполнению курсовых проектов (работ);
- методические указания по выполнению лабораторных работ;
- комплекты заданий для лабораторных работ, контрольных работ, домашних заданий.

Данная дисциплина введена в учебный план как факультативная дисциплина, поэтому типовая Федеральная программа отсутствует.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Рабочая программа дисциплины	7
2. График самостоятельной учебной работы студентов по дисциплине	
«Управление персоналом»	30
3. Семинарские (практические) занятия. Методические рекомендации.	31
4. Краткий конспект лекций по дисциплине «Управление персоналом»	33
5. Методические указания к практическим (семинарским занятиям)	161
6. Методические указания по выполнению домашних заданий и контрольных работ	174
7. Перечень программных продуктов, используемых при изучении курса «Управление персоналом»	175
8. Методические указания по применению современных информационных технологий для преподавания учебной дисциплины	176
9. Методические указания профессорско-преподавательскому составу по организации межсессионного и экзаменационного контроля знаний	177
10. Комплекты заданий для выполнения практических работ	178
11. Фонды тестовых и контрольных заданий для оценки качества знаний студента	195
12. Контрольные вопросы к зачету	200
13. Карта обеспеченности дисциплины кадрами профессорско-преподавательского состава	203

## ВВЕДЕНИЕ

Изучения данного курса «Управление персоналом» студентами электроэнергетических специальностей вызвано тем, что деятельность энергетического предприятия (компании, объединения) в рыночных условиях требует от инженера умения компетентно, ответственно и главное эффективно принимать решения в производственном и технологическом процессе, умения и практики руководства коллективом работников, а также планирования, координирования и контроля работы персонала организации или подразделения.

Так как профессиональная работа выпускника по направлениям «Электроэнергетика» и «Теплоэнергетика» связана с управленческой деятельностью, то необходимо признать целесообразность изучения курса «Управления персоналом» студентами, обучающимися по специальностям: 140101 – «Электрические тепловые станции», 140204 – «Электрические станции», 140211 – «Электроснабжение», 140205 – «Электроэнергетические системы и сети», 140101 – «Электрические тепловые станции» в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 140000 «Электроэнергетика».

В процессе изучения данной курса перед студентами ставятся следующие задачи:

- овладение знаниями в области теории управления персоналом;
- изучение организационных структур и методов управления, применяемых в настоящее время в организациях электроэнергетики и энергетических подразделениях предприятий различных форм собственности ;
- применение полученных знаний в практике управленческой работы в организациях и учреждениях электроэнергетики и энергетических подразделений организаций и предприятий.

Формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков работы с персоналом на предприятиях энергетической отрасли, а также в подразделениях энергетических служб промышленных и жилищно-

коммунальных предприятий во многом зависит от организации преподавателем учебного процесса по отдельной дисциплине, а учебно-методический комплекс учебной дисциплины одна из важных составляющих этого процесса.

Данное пособие составлено с учетом рекомендаций учебно-методического отдела АмГУ

# 1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Федеральное агентство по образованию Российской Федерации  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Государственное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
(ГОУВПО «АмГУ»)

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по учебно-научной работе

\_\_\_\_\_ Е.С. Астапова

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2006 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

По дисциплине «Управление персоналом»

Курс: 5, 6

	Очное обучение	Заочное обучение для спец 140205, 140211
Лекций	28 час	8 час
Практических (семинарских) занятий:	14 час	4 час

Зачет:

IX семестр

XI семестр

Для специальности	Самостоятельных работ, час	Всего часов:
140101 (100500) – «Электрические тепловые станции»	44	86
140204 (100100) – «Электрические станции»	42	84
140211 (100400) – «Электроснабжение»	22	64
140205 (100200) – «Электроэнергетические системы и сети»	30	72

Составитель Судаков Г.В., к.э.н., доцент

Факультет энергетический

Кафедра Энергетики

Благовещенск 2006

Рабочая программа составлена на основании Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 140000 (650800) «Электроэнергетика». В рамках данного направления на кафедре Энергетики реализуется подготовка дипломированного специалиста по специальностям: 140101 (100500) – «Электрические тепловые станции», 140204 (100100) – «Электрические станции», 140211 (100400) – «Электроснабжение», 140205 (100200) – «Электроэнергетические системы и сети».

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры  
от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г., протокол № \_\_\_

Зав. кафедрой энергетики

Н.В. Савина

Рабочая программа рассмотрена на заседании учебно-методического совета  
направления электроэнергетика и теплоэнергетика  
от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г. Протокол № \_\_\_  
Председатель УМС \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

\_\_\_\_\_ Г.Н. Торопчина

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой

\_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

\_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г.

Государственный образовательный стандарт подготовки дипломированного специалиста по направлению «Электроэнергетика» и «Теплоэнергетика» включает изучение дисциплины «Управление персоналом», так как в разделе виды профессиональной деятельности проводника указана организационно-управленческая деятельность, а в разделе стандарта по указанным направлениям в разделе б) организационно-управленческая деятельность указана:

- организация работы и координация деятельности производственного коллектива;

- контроль за соблюдением производственной и трудовой дисциплины, требований безопасности жизнедеятельности;

В квалификационных требованиях стандарта отмечается, что инженер обязан:

- выполнять задачи по организации труда и управлению
- способствует развитию творческой инициативы, рационализации, изобретательства, внедрению достижений отечественной и зарубежной науки, техники, использованию передового опыта, обеспечивающего эффективную работу подразделения, предприятия

### **1.1. Пояснительная записка**

Изучения данного курса «Управление персоналом» студентами электроэнергетических специальностей вызвано тем, что деятельность энергетического предприятия (компании, объединения) в рыночных условиях требует от инженера умения компетентно, ответственно и главное эффективно принимать решения в производственном и технологическом процессе, умения и практики руководства коллективом работников, а также планирования, координирования и контроля работы персонала организации или подразделения.

**Предметом курса** является современные методы управления персоналом в электроэнергетике и других отраслях промышленности РФ.

**Цель курса** - формирование понимания современной концепции управления персоналом как системы накопления, повышения и эффективного использования человеческого капитала организации.

### **Основные задачи курса:**

- сформировать у студента современные навыки управленческой деятельности;
- выработать системный подход к профессиональной работе с персоналом;
- дать представление о роли и месте кадровой службы в достижении целей организации;
- научить применять на практике принципы разработки и реализации оптимальных кадровых решений;
- выработать навыки разработки, реализации и оценки эффективности кадровых решений.

### **1.2. Принцип построения курса**

В лекционном курсе в целостной форме обобщаются полученные ранее знания по экономике и математике и др. дисциплинам, и на их основе формируются задачи изучения данного курса – получение студентами знаний: управления персоналом предприятия энергетики и энергетических служб промышленных предприятий, методов управления, особенности проектирования производственных структур энергетического и промышленного предприятий, профессиональное обучение и переподготовка кадров, стили делового общения, деловая этика и этикет, информационно-документальное обеспечение деятельности в области управления персоналом.

Курс базируется на использовании материала общенаучных и обще профессиональных дисциплин (математики, экономики, психологии, деловому общению и культуре речи) и специальных дисциплин «Электроснабжение», «Эксплуатация и ремонт электрооборудования».

**Курс взаимосвязан с дисциплинами:** «Экономика энергетики» и «Организация энергетического производства», «Психология», «Деловое общение и культура речи».

### **1.3. Знания и умения студента**

В результате изучения курса студент должен знать:

- теоретические основы управления персоналом;
- основы организации служб управления персоналом и их деятельность;
- сущность кадрового прогнозирования и планирования;
- современные методы оценки персонала и рациональную сферу их применения.

Студент должен уметь:

- планировать и прогнозировать изменения трудового потенциала организации;
- разрабатывать кадровые процедуры найма, оценки и мотивации персонала;
- проводить аналитическую работу по изучению кадрового потенциала;
- самостоятельно принимать эффективные кадровые решения;
- на достаточно высоком научно-теоретическом уровне организовывать и совершенствовать систему управления персоналом.

#### **1.4. Лекционный курс (28 часов)**

##### **ТЕМА 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ НАУКИ О ПЕРСОНАЛЕ. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Предмет, структура, особенности и задачи курса «Управление персоналом». Управление персоналом как наука, практика и учебная дисциплина. Понятие и сущность управления персоналом. Понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами». Основные понятия и определения, используемые в курсе: организация, персонал, кадры, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы и др.

Эволюция взглядов на управление персоналом. Исторические изменения роли персонала в жизни общества и деятельности организации. Этапы развития науки о персонале. Школа научного управления. Школа административного управления. Школа человеческих отношений и др.

Основные концепции управления персоналом: экономическая, организационная (административная и социальная), гуманистическая.

Классификация персонала по функциям, выполняемым в производственном процессе, характеру физической деятельности, сроку работы, принципу участия в технологическом процессе. Должности и ее разновидности, полномочия и ответственность по должности. Персонал управления: задачи, структура. Состав персонала: руководители, специалисты, технические исполнители (вспомогательный персонал), их основные функции и управленческие полномочия. Квалификационные требования к персоналу.

Место управления персоналом в общей системе управления организацией. Задачи и принципы управления персоналом в организации.

## ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СИСТЕМА

Управление персоналом как система, совокупность методов, процедур, технологий и программ. Сущность, цели и функции системы управления персоналом.

Основные элементы системы управления персоналом: субъект управления, объект управления, уровни управления.

Принципы и методы построения системы управления персоналом. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Функциональные подсистемы системы управления персоналом: линейного руководства, планирования и маркетинга персонала, управления наймом и учетом персонала, управление трудовыми отношениями, соответствующих условий труда, управления развитием персонала, управления мотивацией поведения персонала, управления социальным развитием, развития организационной структуры управления, правового обеспечения, информационного обеспечения. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Современные проблемы формирования системы управления персоналом.

Классификация систем управления персоналом.

Методы управления персоналом, их сущность и тенденции развития. Характеристики основных способов административного воздействия. Роль организационных и распорядительных методов работы с персоналом.

Экономические методы как способ осуществления управляющих воздействий на персонал, их характеристика. Позитивные и негативные последствия экономических методов.

Характеристика социально-психологических методов управления персоналом, последствия их использования. Культура применения методов управления.

### ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом. Варианты организационной структуры службы управления персоналом. Месторасположение службы управления персоналом в организации. Распределение задач управления персоналом между подразделениями организации.

Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации: стадия становления организации; стадии интенсивного роста; стадии стабильного развития; стадии спада (кризиса).

Особенности построения систем управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм: государственные и муниципальные учреждения и предприятия, АО, ООО, ассоциации, концерны, консорциумы и т.д.

Основные этапы формирования организационной структуры системы управления персоналом. Организационные структуры управления: иерархический тип (линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная), органический тип (проектная, матричная, бригадная, многомерная, перевернутая пирамида, партисипативная, эдхократическая, сетевая и виртуальная), их преимущества и недостатки, целесообразность применения.

Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом.

#### ТЕМА 4. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегическое управление: цели, задачи и виды. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом.

Уровень разработки и реализации стратегии: уровень организации; уровень подразделений предприятия; уровень отдельного работника.

Компоненты стратегии управления человеческими ресурсами: привлечение работников; сокращение персонала; оценка персонала; развитие персонала; вознаграждение; организационная структура и проектирование работ; организационная культура. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами. Факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами: стратегия организации; жизненный цикл организации; размер организации; окружающая среда.

Виды стратегий управления персоналом: ориентация на свои силы, приобретение готовых специалистов, ориентация на работу в команде, приобретение высококвалифицированных специалистов.

Стратегический и оперативный аспекты принятия кадровых решений.

Кадровая политика: понятие, назначение, принципы.

#### ТЕМА 5. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой Кодекс, постановления Правительства РФ, ПТЭ, ПТБ, ППБ.

Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью Международной организации труда. Международная классификация занятий.

Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в орга-

низации: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Общероссийский классификатор занятий, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, отраслевые руководящие документы. Внутренние нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.

Организационно-методические документы: Положение о найме, Положение о работе с резервом, Положение об аттестации и др.

## ТЕМА 6. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Маркетинг персонала (в широком смысле) как определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Маркетинг персонала (в узком смысле) как особая функция службы управления персоналом, направленная на выявление и удовлетворение потребностей предприятия в кадровых ресурсах. Задачи персонал-маркетинга.

Основные направления маркетинга персонала: разработка требований к персоналу; определение потребности в персонале; расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала; выбор путей удовлетворения потребности в персонале.

Функции маркетинга персонала. Информационная функция как создание информационной базы для кадрового планирования. В рамках информационной функции решаются следующие задачи: исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; изучение имиджа организации как работодателя.

Коммуникационная функция как установление и реализация путей удовлетворения потребности предприятия в персонале, а также, формирование позитивного имиджа организации. Источники удовлетворения потребности организации в персонале: внутренние и внешние. Пути удовлетворения потребности организации в персонале: пассивные и активные.

## ТЕМА 7. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Планирование в персонале как часть бизнес-плана. Стратегическое и оперативное планирование. Этапы кадрового планирования.

Планирование персонала как определение потребности организации в человеческих ресурсах в будущем. Планирование использования, сохранения, развития, высвобождения и увольнения персонала. Планирование затрат на персонал. Оптимизация затрат на персонал.

Выбор метода планирования и прогнозирования. Экспертные методы прогноза. Целевой метод. Использование экстраполяции. Нормативный и балансовый метод планирования. Методы расчета количественной потребности в персонале.

Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов, влияющих на потребности в персонале.

## ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ НАЙМОМ ПЕРСОНАЛА

Основные подходы к формированию персонала. Создание «идеального портрета» желаемого работника. Профессиограммы и персонограммы.

Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Основные этапы процедуры найма персонала: подбор претендентов, отбор кандидатов, прием на работу.

Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора. Основные методы подбора кандидатов: использование СМИ, работа с агентствами по трудоустройству, учебными заведениями, внутрифирменный подбор и др. Эффективность методов подбора.

Процедура отбора кандидатов. Анализ документов. Предварительная отборочная беседа. Проверка профессиональных и личностных качеств кандида-

тов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидатов. Процедура тестирования. Оценка и учет результатов тестирования при отборе.

Защита персональных данных сотрудников.

Собеседование (интервью). Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное. Подготовка собеседования. Фазы собеседования. Основные правила проведения собеседования. Выбор кандидата.

Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Профессиональные группы, подлежащие испытанию. Процедура подготовки и проведения профиспытаний. Проверка состояния здоровья.

Принятия решения о найме. Обсуждение и оформление трудового договора.

## ТЕМА 9. РАССТАНОВКА И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Цели и принципы расстановки персонала. Разделение и кооперация труда. Совмещение профессий.

Внутриорганизационные перемещения: понятие и механизм. Виды трудовых перемещений: внутрипрофессиональные, междолжностные, межпрофессиональные.

Способы достижения количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников.

Адаптация: понятие, задачи и виды. Первичная и вторичная адаптация. Производственная и внепроизводственная адаптация. Факторы, влияющие на адаптацию. Формы адаптации: наставничество, метод сложения заданий, организация семинаров и др.

Стадии трудовой адаптации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Показатели адаптированности.

Разработка адаптационных программ. Программа «Введение в должность».

## ТЕМА 10. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности.

Критерии оценки. Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремлению сотрудников быть успешными. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, исполнения и т. п., могут быть представлены через позитивные или негативные показатели. Принцип полноты и достаточности в выборе критериев оценки конкретных категорий персонала.

Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, попарного сравнения, свободного или принудительного выбора, независимых судей и др.

Планирование мероприятий по оценке персонала. Цели и ожидаемые результаты оценки персонала. Ресурсы, сроки и технологии. Анализ результатов и последующие управленческие решения.

Аттестация персонала как вид оценки персонала (оценка соответствия занимаемой должности). Принципы: систематичность; формализованность. Задачи аттестации. Структура процесса аттестации. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом.

Технология и основные принципы центров оценки персонала.

## ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Роль профессионального потенциала в развитии организации. Управление профессиональным развитием персонала: задачи, направления, этапы.

Профессиональное развитие персонала как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должно-

стей. Определение потребности в профессиональной подготовке и переподготовке персонала. Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников.

Место и роль профессионального обучения персонала в системе управления персоналом организации. Оценка потребности в обучении. Цели обучения и ожидаемые результаты. Составление программ обучения. Методики и технологии обучения.

Методы профессионального обучения: лекция; деловая игра; инструктаж; стажировка; разбор практических ситуаций; компьютерное моделирование; самостоятельное обучение; внутриквалификационное перемещение; ротация; метод усложняющихся заданий; делегирование; подготовка с проведением самостоятельного исследования; видео для взаимодействия; открытое обучение; дискуссия; коллоквиум; круглый стол и др.

Специфика внутрифирменного обучения. Обучение персонала как моральный фактор. Процесс профессионального обучения персонала: определение потребностей в обучении; определение целей обучения; формирование бюджета обучения; определение содержания программ; выбор методов обучения; собственно обучение; определение критериев оценки; оценка эффективности обучения. Принципы обучения взрослых людей: актуальность; участие; повторение; обратная связь.

Процесс и программа непрерывного, опережающего профессионального обучения персонала. Стимулирование персонала к обучению.

## ТЕМА 12. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

Карьера как сбалансированное соотношение процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. Многомерность карьеры. Векторы возможного развития и продвижения работника: должностной; профессиональный; статусный; монетарный.

Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Этапы карьеры. Модели деловой карьеры.

Цели карьеры, особенности их проявления у персонала. Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности; осознание организацией преимуществ от планирования и развития карьеры персонала.

Принципы управления карьерой сотрудника. Планирование и управление развитием карьеры в организациях, в системах государственного и муниципального управления.

Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала организации. Основные понятия при работе с резервом: резерв персонала; отбор персонала в резерв; расстановка; ротация; перемещение внутри функциональных областей и сфер управления; дублирование. Типы кадрового резерва.

Принципы формирования и источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности; подготовка кандидатов. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность.

Планирование работы с кадровым резервом: планирование карьеры; проведение программ подготовки; программы мотивации; программы ротации. Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом. Зависимость социально-экономических результатов работы организации от состояния работы с резервом.

### ТЕМА 13. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Понятие, сущность и значение мотивации при управлении персоналом. Взаимосвязь различных функций управления с мотивацией персонала.

Понятия: потребность, интерес, мотив, установка, ценностные ориентации. Основные мотивационные и жизнеобеспечивающие потребности. Основные факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.

Взаимодействие понятий: мотив - стимул, мотивирование - стимулирование. Индивидуальная мотивация личности.

Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребности А. Маслоу др.

Разработка программ стимулирования труда. Типы вознаграждений персонала. Взаимосвязь основных мотивов с формами стимулирования.

Виды оплаты труда. Структура заработной платы: базовые ставки; премиальные (дополнительные) выплаты; социальные программы. Участие работников в прибыли.

Социальный пакет. Задачи социального пакета. Правила конструирования социального пакета.

#### ТЕМА 14. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке. Связь системы управления персоналом с целями организации. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации. Целостность системы управления персоналом. Участие руководства организации в процессе управления персоналом.

Оценка в управлении человеческими ресурсами: объект оценки, предмет оценки, назначение. Объект оценки: кадровые решения; деятельность службы управления персоналом; работники. Субъекты оценки кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений.

Оценка эффективности набора и отбора персонала. Оценка эффективности решений по сокращению персонала. Оценка эффективности программ обучения персонала.

Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия: объективные критерии; субъективные критерии.

Социальная эффективность проектов. Внутренние и внешние показатели. Оценка позитивных изменений в организации. Анализ отрицательных изменений в организации. Критерии оценки социальных результатов.

Организационно-кадровый аудит: понятие, задачи. Аудит кадровых процессов. Соответствие кадровых процессов стратегии и целям организации. Аудит структуры организации. Аудит кадрового потенциала. Методы кадрового аудита: методы диагностики; методы обследования; методы анализа; методы формирования; методы внедрения.

### **1.5. Содержание практических занятий (14 часов)**

ТЕМА 1. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.  
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СИСТЕМА (2 часа)

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (2 часа)

ТЕМА 3. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (2 часа)

ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ НАЙМОМ ПЕРСОНАЛА (2 часа)

ТЕМА 5. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА (2 часа)

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА (2 часа)

ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА (2 часа)

Цель практических занятий – научить студентов принимать решения по отбору персонала, оценке персонала, планировать численность персонала, оценивать и рассчитывать показатели эффективности работы с персоналом, оценивать мотивы и поведения персонала, определять методы поощрения персонала и пр.

Таблица 1

**1.6. Учебно-методическая (технологическая) карта дисциплины**

Номер недели	Номер темы	Вопросы, изучаемы на лекции	Занятия (номера)		Используемые нагляд. и метод. пособия	Самостоятельная работа студентов		Формы контроля
			практич. (семин.)	лаборат.		содерж.	часы	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	История развития науки о персонале. Современные концепции управления персоналом	1		Компьютерные слайды	Тема 1. Современные концепции управления персоналом. Управление персоналом как система		
2	2	Управление персоналом как система			Компьютерные слайды		2	контрольное тестирование
1	3	Организация управления персоналом	2		Компьютерные слайды	Тема 2. Организация управления персоналом		
2	4	Стратегия управления персоналом			Компьютерные слайды		2	Доклад, опрос
1	5	Нормативно-методическое обеспечение управления персоналом			Компьютерные слайды			
2	6	Маркетинг персонала			Компьютерные слайды		2	Доклад, опрос
1	7	Кадровое планирование	3		Компьютерные слайды	Тема 3. Кадровое планирование		
2	8	Управление наймом персонала	4		Компьютерные слайды	Тема 4. Управление наймом персонала	2	Доклад, деловая игра
1	9	Расстановка и адаптация персонала			Компьютерные слайды			
2	10	Оценка персонала	5		Компьютерные слайды	Тема 5. Оценка персонала	2	Доклад, проверка контр. задания
1	11	Управление профессиональным развитием персонала			Компьютерные слайды			
2	12	Управление деловой карьерой персонала	6		Компьютерные слайды	Тема 6. Управление деловой карьерой персонала	2	Доклад, проверка контр. задания
1	13	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	7		Компьютерные слайды	Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала		
2	14	Оценка эффективности системы управления персоналом			Компьютерные слайды		2	Доклад, проверка контр. задания

## 1.7. Распределение часов по темам дисциплины

Таблица 2

Наименование тем дисциплины	Объем в часах	
	Лекции	Практ.
Тема 1. История развития науки о персонале. Современные концепции управления персоналом	1	2
Тема 2. Управление персоналом как система	1	
Тема 3. Организация управления персоналом	4	2
Тема 4. Стратегия управления персоналом	2	
Тема 5. Нормативно-методическое обеспечение управления персоналом	2	
Тема 6. Маркетинг персонала	2	
Тема 7. Кадровое планирование	2	2
Тема 8. Управление наймом персонала	2	2
Тема 9. Расстановка и адаптация персонала	2	
Тема 10. Оценка персонала	2	2
Тема 11. Управление профессиональным развитием персонала	2	
Тема 12. Управление деловой карьерой персонала	2	2
Тема 13. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	2	2
Тема 14. Оценка эффективности системы управления персоналом	2	
<b>ИТОГО</b>	<b>28</b>	<b>14</b>

### 1.8. Входной контроль

Тестирование по базовым дисциплинам.

### 1.9. Индивидуальная работа студента

Проработка содержания дисциплины по всем темам.

Подготовка к практическим занятиям и семинарам, решение задач.

Подготовка докладов по темам практических и семинарских занятий.

### 1.10. Контролирующие материалы

Опрос студентов на практических занятиях по темам дисциплины.

Проверка выполненных домашних заданий.

Зачет.

### 1.11. Критерии оценки

Студент получает допуск к зачету при условии выполнения индивидуальной работы и участию в деловой игре, выдаваемой на практических и семинарских занятиях.

Положительная оценка ставится при показанных студентом не менее 80% основных знаний и умений по данному предмету

### **1.12. Вопросы к зачету**

1. Управление персоналом в системе управления организацией.
2. Понятие персонала. Классификация персонала.
3. Основные этапы развития науки о персонале.
4. Современные концепции управления персоналом: экономическая, организационная, гуманистическая.
5. Зарубежный опыт управления персоналом и его адаптация в российских организациях энергетики.
6. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
7. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.
8. Система управления персоналом крупной организации энергетики.
9. Стратегическое управление: цели, задачи, виды.
10. Виды стратегии управления персоналом.
11. Основные цели и направления деятельности службы управления персоналом.
12. Организационная структура служб управления персоналом.
13. Кадровая информация. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
14. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов по работе с персоналом в области энергетики.
15. Внутриорганизационные нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.

16. Кадровая политика в организации: понятие, предназначение, основные принципы.
17. Факторы, определяющие кадровую политику. Этапы проектирования кадровой политики. Типы кадровой политики.
18. Маркетинг персонала: понятие, функции. Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала.
19. Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Этапы кадрового планирования.
20. Модель рабочего места.
21. Планирование потребности в персонале. Методы планирования персонала.
22. Подбор кандидатов на вакантные должности. Квалификационная карта. Карта компетенций или профессиограмма.
23. Основные источники и методы подбора персонала.
24. Процедура отбора кандидатов на должность.
25. Проверка профессиональных и личностных качеств претендентов на работу.
26. Собеседование (интервью) с кандидатами. Виды собеседования. Фазы собеседования.
27. Процедура найма работника.
28. Испытательный срок, его роль и организация.
29. Адаптация персонала: понятие, виды, этапы, показатели адаптированности.
30. Управление трудовой адаптацией.
31. Роль оценки в управлении персоналом. Методы оценки персонала.
32. Аттестация персонала. Виды аттестации. Этапы аттестации.
33. Профессиональная карьера. Этапы развития карьеры.
34. Планирование карьеры. Персонограмма.
35. Управление деловой карьерой.
36. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.

37. Управление резервом на выдвижение.
38. Конкурсное замещение вакантных должностей: понятие, виды, цели конкурсов; технологии их проведения.
39. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации.
40. Современные методы обучения персонала.
41. Оценка эффективности обучения персонала.
42. Процедура управления профессиональным развитием персонала.
43. Содержательные теории мотивации.
44. Процессуальные теории мотивации.
45. Мотивация и эффективность трудовой деятельности.
46. Управление трудовой мотивацией. Методы мотивации.
47. Формы стимулирования труда. Социальный пакет, его роль.
48. Высвобождение персонала: виды, правовое обеспечение, основные мероприятия.
49. Увольнение: понятие и виды. Процедура увольнения сотрудников.
50. Управление текучестью персонала. Определение уровня текучести персонала в организации.
51. Способы регулирования занятости персонала на предприятии.
52. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
53. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.
54. Методика анализа эффективности системы управления персоналом.
55. Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, социальная.
56. Методы оценки и показатели эффективности служб управления персоналом.
57. Кадровый аудит организации.

### **1.13. Библиографический список**

#### **Источники**

1. Конституция Российской Федерации.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
4. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК 016-94), принятый постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. № 367 и введенный в действие с 1 января 1996 года, с последующими изменениями.
5. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37, с последующими изменениями.

### **Основная литература**

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ. 2001. – 720 с.
2. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 320 с.: ил.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие: рек. УМО вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М. : Экзамен, 2003.
1. Музыченко, В.В. Управление персоналом: Лекции: учеб. для вузов / В. В. Музыченко. - М. : Академия, 2003.
4. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие: рек. УМО / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. - М. : КноРус, 2005.
5. РД 34.12.102-96. Правила организации работы с персоналом на предприятии и в учреждениях энергетического производства. – М.: РАО «ЕЭС России».– 1996. – 57 с.
6. РД 34.12.201-96 Правила проведения противоаварийных тренировок персонала электрических станций и сетей. – М.: РАО «ЕЭС России».– 1996. – 42 с.

### **Дополнительная литература**

2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие: доп. Мин. обр. РФ / Т. Ю. Базаров. - М. : Академия, 2005.
3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие: доп. УМО / М. И. Бухалков. - М. : Инфра-М, 2005
4. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение / Е. Б. Моргунов. - М. : Тривола, 2000. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM)
5. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика : Учеб. пособие: рек. УМО вузов / С.К. Мордовин. - СПб. : Питер, 2005.
6. Управление персоналом : учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ: рек. УМО / под ред. П. Э. Шлендера. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
7. Экономика промышленности. Учеб. пособие для вузов. – В 3-х т. Т. 3. Экономика машиностроительного комплекса / Под ред. А.И. Барановского, Н.Н. Кожевникова, Н.В. Пирадовой. – М.: Издательство МЭИ, 2000. – 432 с.: ил.

#### **Периодические издания (профессиональные журналы)**

1. Энергетик.
2. Менеджмент и кадры.

#### **1.14. Информационное обеспечение дисциплины**

1. [Центральное Диспетчерское управление \(ЦДУ\) ЕЭС России](http://www.cdu.elektra.ru/)  
<http://www.cdu.elektra.ru/>
2. Служба релейной защиты и автоматики ЦДУ ЕЭС России  
<http://www.cdu.elektra.ru/rza/>
3. Объединённое Диспетчерское Управление энергосистемами Востока (ОДУ Востока) <http://www.oduv.ru/>
4. ОАО «АМУРЭНЕРГО» <http://www.ae.amur.ru/>
5. ОАО «ДАЛЬЭНЕРГО» <http://www.dalenergo.org/>
6. ОАО «ЗЕЙСКАЯ ГЭС» <http://www.rao-ees.ru/zges/>

## 2. ГРАФИК САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Таблица 3

№ тем ы	Содержание	Объем, час	Срок, уч. не- дели	Форма контроля
1	Современные концепции управления персоналом. Управление персоналом как система	3	1-2	защита докладов, оформление результатов прак- тических работ
2	Организация управления персо- налом	3	3-4	защита докладов, оформ- ление результатов прак- тических работ
3	Кадровое планирование	3	5-6	защита докладов, оформ- ление результатов прак- тических работ
4	Управление наймом персонала	3	7-8	защита докладов, оформ- ление результатов прак- тических работ
5	Оценка персонала	3	9-10	защита докладов, оформ- ление результатов прак- тических работ
6	Управление деловой карьерой персонала	3	11-12	защита докладов, оформ- ление результатов прак- тических работ
7	Мотивация и стимулирование персонала	5	13-14	защита докладов, оформ- ление результатов прак- тических работ
	Итого	42		

Примечание. Список рекомендуемой литературы для изучения вопросов, вынесенных на самостоятельную работу, приведен в рабочей программе дисци- плины.

### **3. СЕМИНАРСКИЕ (ПРАКТИЧЕСКИЕ) ЗАНЯТИЯ. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ.**

**Общая цель занятия:** получить представление о целях, задачах, и структуре управления персоналом, выявить роль руководителя в системе управления персоналом, научиться определять области компетенции руководителя, научиться

Практические занятия предусмотрены в рабочей программе в объеме 14 часов. Тематика практических занятий представлена ниже:

Тема 1. Современные концепции управления персоналом. Управление персоналом как система (2 часа);

Тема 2. Организация управления персоналом (2 часа);

Тема 3. Кадровое планирование (2 часа);

Тема 4. Управление наймом персонала (2 часа);

Тема 5. Оценка персонала (2 часа);

Тема 6. Управление деловой карьерой персонала (2 часа);

Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала (2 часа).

Практические занятия проводятся согласно методическим указаниям по проведению практических занятий.

На практических занятиях помимо решения вышеуказанных задач и проверки индивидуальных заданий рекомендуется проведение занятий «кейс-стади» (решение ситуационные задач).

**Методические указания по решению ситуационных задач (кейс-стади).**

Наиболее сложными, не имеющими стандартных решений, являются отношения в процессе управления между руководителем и подчиненными. Для решения подобных задач требуются не только экономические и технические знания, но и определенный жизненный опыт. Однако и в подобных случаях могут быть приобретены, в результате решения ситуационных проблем, определенные навыки и правила анализа фактического материала, отбора и использования информации, обоснования и принятия решения. Рассматриваемые задачи можно условно отне-

сти к задачам по этике управления. Они включают: введение в задачу, перечень вариантов решения, проверку обоснованности решения.

Решение данной группы ситуационных задач разделяется на этапы:

1. Введение в задачу, осуществляемое преподавателем.

2. Подготовка решения обучающимися с обоснованием вариантов и рекомендаций.

3. Дискуссия и принятие решения, включающие определение проблемы, обсуждение решения и заключение.

Врем отводимое на решение задачи и обоснование ответа: 7-10 минут.

Ситуационные задачи приведены в разделе 10 данного пособия.

В качестве дополнительной литературы при проведении практических занятий можно рекомендовать:

1. Александрова Т.Г. Управление персоналом: Методические указания к практическим занятиям. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. – 63 с.

2. Лукичева Л.И. Управление персоналом: курс лекций, практические занятия/ Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискина. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 264 с.

#### **4. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

##### ***Раздел I. СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ И ЕЕ МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ***

##### ***Тема 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ НАУКИ О ПЕРСОНАЛЕ. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***

###### **План**

1. Основные термины и определения, используемые в дисциплине управления персоналом.
2. Основные школы и направления научного управления персоналом
3. Классификация концепций управления персоналом
4. Типы власти в обществе
5. Ключевые роли менеджера по персоналу
6. Ключевые роли менеджера по персоналу

Рынок труда - совокупность социально-экономических отношений между государством, работодателями и работниками по вопросу купли-продажи рабочей силы, обучения работников и использования их в процессе производства.

Рынок рабочей силы – включает социально-экономические отношения занятых и незанятых работников, т.е. все экономически активное население (включены и безработные).

Рынок трудовых ресурсов –совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых, учащихся).

Трудовые ресурсы – «население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин от 16 до 59 лет, для женщин 16-54 лет включительно, за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II группы, получающих пенсию по возрасту на льготны условия, а также лица находящиеся в нетрудоспособном <16 и старше трудоспособного возраста.

Экономически активное население (раб. сила) – «это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (включая занятых и безработных).

Занятыми являются лица любого пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня, не по найму, самостоятельно или с несколькими компаньонами, выполняли работу без оплаты на семейном предприятии, или временно отсутствовали на работе (болезнь, уход за больными, отпуска, забастовки и т.д.).

Безработными считаются лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия) занимались поиском работы в государственных или коммерческих , предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.

Рынок трудовых ресурсов – это отношения связанные с обменом функционирующих способностей к труду на жизненные средства т.е. зарплату. Рынок трудовых ресурсов обеспечивает функционирование рыночной экономики на основе закона спроса и предложения. Задача рынка перераспределение рабочей силы между отраслями и сферами производства и обеспечении работой незанятого в данный момент населения. На рынке трудовых ресурсов взаимодействуют работодатели (субъекты собственности на средства производства) и наемные работники, формируя объем, структуру и соотношение спроса и предложения на рабочую силу.

Основные компоненты рынка трудовых ресурсов :

совокупный спрос или общая потребность экономики в наемной рабочей силе;

совокупное предложение – экономически активное население;

стоимость (цена) рабочей силы;

конкуренция между работниками, работодателями);

резервирование рабочей силы

Совокупный спрос на рабочую силу определяется числом и структурой рабочих мест, существующих в экономике и требующих заполнения. Спрос на рабочую силу охватывает всю сферу общественного труда и включает как укомплектованные работниками, так и свободные рабочие места. При этом различают: эффективный спрос, определяемый числом экономически целесообразных рабочих мест, и совокупный спрос, включающий в себя и заполненные работниками неэффективные рабочие места. Разница между эффективным и совокупным спросом представляет собой излишнюю численность занятых, составной частью которой является скрытая безработица. Спрос на рабочую силу на текущем рынке определяется потребностью в работниках для заполнения вакантных мест на условиях основной деятельности или совместительства, а также для выполнения разовых работ.

Совокупное предложение рабочей силы охватывает все категории трудоспособного населения, претендующего на работу по найму (мужчины, женщины, молодежь, пенсионеры), а также лиц, желающих трудиться не по найму, а на правах самозанятости или предпринимательства. Предложение рабочей силы на рынке труда имеет три основные составляющие: лица, не занятые трудовой деятельностью и ищущие работу; лица, намеревающиеся сменить место работы; лица, желающие трудиться в свободное от работы или учебы время.

В своем единстве совокупный спрос и совокупное предложение определяют емкость совокупного рынка труда.

Рабочая сила - способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства. Рабочая сила является в рыночной экономике товаром и имеет потребительскую стоимость и денежную стоимость (цену).

Труд - умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг. Различают такие разновидности труда: интеллектуальный и производственный, простой и сложный, полезный и абстрактный, прибавочный и прошлый.

Стоимость рабочей силы - это цена материальных и духовных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, т.е. для полного удовлетворения потребностей работника и членов его семьи.

### **Основные школы и направления научного управления персоналом**

Школа научного менеджмента – Фредерик Тейлор

- 1). Отделение функций управления от производственных функций;
- 2) Изучение процесса и разделение процесса на операции;
- 3). Мониторинг производственного процесса;
- 4). Обучение персонала;
- 5). Контроль;
- 6). Поощрение и наказание.

Административная школа –Макс Вебер, Файоль

- 1). Иерархия управления;
- 2). функции управления:
  - планирование;
  - организация;
  - контроль;
  - мотивация.

Школа человеческих отношений –Элтон Мейо (хотторнские эксперименты)

- Психологический климат в коллективе;
- Неформальные группы:
  - групповые нормы;
  - неформальные лидеры;
- «Хотторнский эффект».

Школа человеческих ресурсов

- В персонал надо вкладывать деньги;
- отличие человеческих ресурсов:
  - взаимное влияние «организация – человек»;
  - каждый человек имеет цель;
  - возможность развития;

– индивидуальность.

Математическая школа

Достижения школы в корне изменили технологию работы кадровых подразделений, перевели ее в русло автоматизации.

Системный менеджмент predetermined новый подход к кадрам на уровне управления человеческими ресурсами, привел к созданию новых технологий кадрового обеспечения организации, повысил статус менеджеров, занятых управлением персоналом. Именно в системе стало очевидно, что кадры - ее ведущее звено.

Исходя из необходимости рационализации процесса управления сторонники этой школы стремились получить формулу социального согласия внутри организации, минимизировать конфликты, интегрировать личные мотивы работника и установки власти.

Значительно расширились знания о структуре коммуникаций в организации, обеспечивающие адекватные действия в любой ее части, построении информационных систем и применении моделирования для принятия сложных управленческих решений.

### Классификация концепций управления персоналом



Рис .1. Классификация концепций управления персоналом

Типы власти в обществе

**Охлократия** (от греч. ochlos - толпа; буквально - господство толпы) характеризуется отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей. В ее основе - критика и отрицание существующих законов государства, общественной морали, институтов власти и апелляция к примитивным, часто низменным интересам людей:

**Автократия** означает неограниченную власть в обществе одного лица. Она возникла в первобытном обществе как власть сильного вождя, и ее «золотой век» пришелся на рабовладельческий и феодальный строй, когда власть держалась на карающем мече.

**Демократия** (от греч. demos - народ) предусматривает «власть народа» на основе общественного самоуправления.

### **Профессиональные роли менеджера по управлению персоналом**

Если воспользоваться моделями компетентности применительно к самим характеристикам менеджера по персоналу, то из всего изложенного выше ясно, что это не может быть ни одномерная модель, описывающая достаточно простой вид деятельности, ни абстрактная модель, служащая обобщением свойств целого класса родственных деятельностей. Это должна быть модель *сложноорганизованной деятельности*, включающей в качестве элементов другие виды деятельности. Поэтому модель компетентности менеджера по персоналу представляет собой **многоролевой профессиональный профиль**.

При построении многоролевого профессионального профиля менеджера по персоналу необходимо идентифицировать:

- 1) сохраняющиеся и предвидимые в будущем тенденции (в организации бизнеса, промышленности, рыночной среде, технике и технологии), которые способны существенным образом повлиять на функциональные характеристики деятельности менеджера по персоналу;
- 2) множество ключевых «зон ответственности» менеджера по персоналу;
- 3) наиболее важные задачи и результаты работы с точки зрения самого менеджера по персоналу;

4) критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;

5) конструируемый блок основных способностей и других умений и навыков, необходимых для выполнения каждой ключевой функции и достижения результата деятельности менеджера по персоналу;

6) специфичное для деятельности менеджера по персоналу поведение, в котором проявляется его компетентность.

### **Ключевые роли менеджера по персоналу**

Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

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

2. Руководитель службы управления персоналом — организатор работы кадровых подразделений.

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

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

5. Исполнитель — специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

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

Фактически эти шесть профессиональных ролей являются минимальным ролевым набором для эффективно работающей управленческой команды в системе кадрового менеджмента отдельно взятой организации.

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу, 11 областей компетентности были признаны ключевыми, поскольку они фигурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу. Эти ключевых области компетентности были объединены в три группы.

#### **1. Личная порядочность:**

1) этичность — уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;

2) добросовестность — высокие требования к результатам своей работы;

3) рассудительность — способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

#### **2. Целеустремленность и продуктивность:**

1) результативность — ориентация на конечный результат;

2) настойчивость — способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;

3) преданность организации и деловая ориентация — готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;

4) уверенность в себе — готовность и умение решать неординарные задачи.

#### **3. Навыки командной работы:**

1) командная ориентация — понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;

2) контактность — умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;

3) коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

4) умение слушать — способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации. Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы менеджера по персоналу дала возможность проранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):

- этичность;
- коммуникабельность;
- умение слушать;
- контактность;
- командная ориентация;
- добросовестность;
- рассудительность;
- результативность;
- настойчивость;
- уверенность в себе;
- преданность организации и деловая ориентация.

## ***Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СИСТЕМА***

### План

1. Система работы с персоналом.
2. Основные элементы системы управления персоналом
3. Принципы работы с персоналом
4. Подсистемы системы управления персоналом

## 5. Методы управления персоналом

**Система работы с персоналом** - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем:

- кадровая политика;
- подбор персонала;
- оценка персонала;
- расстановка персонала;
- адаптации персонала;
- обучение персонала.

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются:

- 1). Всеобщая декларация прав человека;
- 2). Конституция (Основной Закон) страны;
- 3). Гражданский кодекс страны;
- 4). Трудовой кодекс;
- 5). Правила работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации
- 6). Система управления предприятием;
- 7). Планы экономического и социального развития.

**Кадровая политика** определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и

находит отражение в философии организации. На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

**Подбор персонала** заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

**Оценка персонала** осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

**Расстановка персонала** должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурентности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников

аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

**Адаптация персонала** - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу.

**Обучение персонала** предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника; переподготовка персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура). Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом отражается в таких важнейших документах:

- устав предприятия;
- философия предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- штатное расписание предприятия;
- положение об оплате и премировании труда;
- положение о подразделениях;

- личный контракт сотрудника;
- должностные инструкции;
- модели рабочих мест;
- регламенты управления.

Объект управления – подразделение (личность), на которое направлено управляющее воздействие, обладает своими правами и обязанностями.

Субъект управления – подразделение (личность) совершающее (являющееся инициатором) управляющего воздействия (обладает своими правами и обязанностями)

Взаимосвязь элементов организации, отражающая их соподчиненность, создает уровни иерархии (уровни управления)

Хотя реальное число уровней может быть и бóльшим, традиционно выделяют три уровня управления:

- руководители низового звена, младшие начальники – осуществляют координацию деятельности работников, которые не управляют;
- руководители среднего звена – являются буфером между руководителями низового звена (их работа значительно варьируется);
- руководители высшего звена – отвечают за организацию в целом или за крупный сегмент данной организации.

**Принципы работы с персоналом:** альтернативность; бюрократия; гибкость; децентрализация; дисциплинированность; единоначалие; иерархичность; кадры решают; коллегиальность; комплексность; концентрация; кооперация; корпоративность; личная ответственность; научность; оперативность; параллельность; плановость; полная занятость; простота; ротация; согласованность; специализация; справедливое вознаграждение; централизация; эффективность.

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

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

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

**Подсистема управления наймом** и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

**Подсистема управления трудовыми отношениями** проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

**Подсистема обеспечения нормальных условий труда** выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

**Подсистема управления развитием персонала** осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской

деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

**Подсистема управления мотивацией поведения персонала** выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудовой процессу, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

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

**Подсистема развития организационной структуры управления** выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

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

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

В зависимости от размеров организаций **состав** подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а и крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

### **Методы управления персоналом**

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: **административные, экономические и социально-психологические.**

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организаци-

онное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ в информационно-вычислительном центре (ИВЦ).

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший

опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся: должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала; методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, – совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С

этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размеры прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использовании неформальных факторов, интересов личности, группы,

коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотиваций людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критерием, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

### **Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### План

1. Жизненные циклы организации.
2. Стадии развития.
3. Основные особенности целевой ориентации.
4. Циклы развития организации.
5. Иерархические типы структур управления
6. Органические типы структур управления.

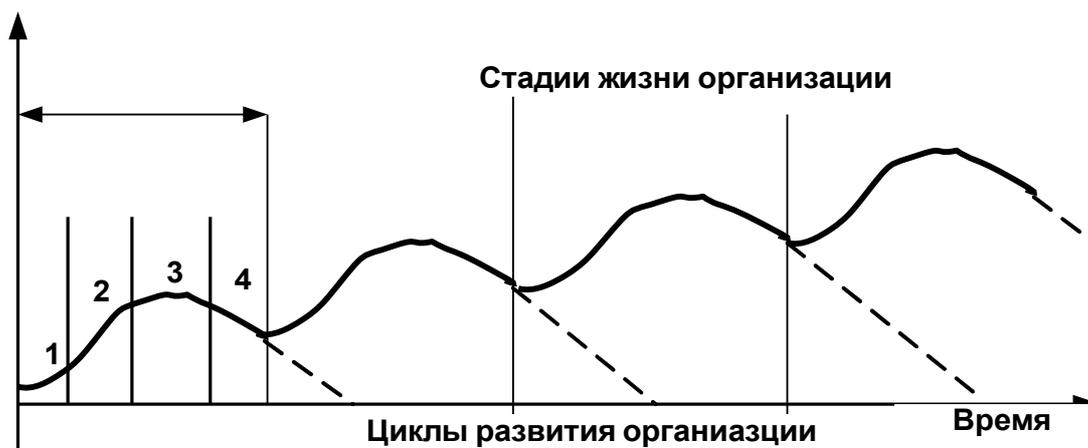
#### **Жизненные циклы организации**

Люди, рассматривающие жизнь организации, задумываются о закономерностях, которые не только смогли бы объяснить прошлое, но и позволили бы прогнозировать развитие организации в будущем. Примером одной из таких практически ориентированных конструкций может служить модель циклов и стадий развития организации. Согласно этой модели жизнь организации по шкале времени может быть представлена в терминах жизненного цикла, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность.

Как правило, специалисты несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизацию и кризис (спад).

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим, но зачастую непросто, а с переживанием трудностей, противоречий. Можно выделить несколько уровней подобной этапности. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, мы

будем называть – стадиями; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, – циклами развития.



*Рис .2..* Жизненные циклы организации: 1 – формирование организации, 2 – интенсивный рост, 3 – стабилизация, 4 – кризис.

### **Стадии развития.**

Первая стадия развития организации – ее формирование. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, «раскрутить» свой товар, то она может перейти во вторую стадию – интенсивный рост.

На этой стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии – стабилизации.

На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации.

После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию – кризис, который характеризуется, как правило, снижени-

ем эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом

### **Основные особенности целевой ориентации.**

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.

1. Стадия формирования – в условиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

2. Стадия закрепления на рынке с ориентацией на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа.

3. Стадия стабилизации представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, – закрепление на достигнутом – потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т.е. связаны с самой организацией.

4. Стадия кризиса организации – самый трудный этап ее существования, поскольку это – сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития.

## **Циклы развития организации**

Однако если мы сравним особенности внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, то увидим, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации. Не менее существенным оказывается и генеральная целевая, ценностная установка фирмы в определенный период существования.

1. Установка, характерная для цикла развития организации «тусовка», ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям.

2. Установка, характерная для цикла развития организации под названием «механизация», связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на этом цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

3. Установка, проявляющаяся в период цикла развития «внутреннее предпринимательство», провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе». Такое представление о ценностях говорит, о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

4. Установка, характерная для этапа «управление качеством», связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть макси-

мально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения – что понимать под качеством конкретного товара. Для кого-то качественным будет считаться вечная зажигалка, а для кого-то – остро-модная вещь даже из очень хрупкого материала.

Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, а также особенности управленческих подходов и кадрового обеспечения.

Учитывая множественность существующих названий одних и тех же типов организационных структур управления, рассмотрим наиболее часто употребляемые из них. При всем многообразии подходов к решению данной задачи, по нашему мнению, можно принять классификацию, представленную на рис. 3.



**Рис. 3.** Классификация типов организационных структур управления.

Очевидно, что из всего многообразия организационных структур управления четко выделяются две группы: иерархические и органические структуры. Хотя данная классификация достаточно условна: в больших организациях многоуровневые организационные структуры управления дифференцируются одновременно по нескольким признакам.

Иерархические организационные структуры управления (механистические, формальные, бюрократические, классические, традиционные) построены в соответствии с принципами управления:

- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Иерархические организационные структуры управления характеризуются: жесткой иерархией власти; формализацией используемых правил и процедур; централизованным принятием решений; узко определенными обязанностями, правами и ответственностью в деятельности; формальными отношениями персонала, носящими официальный характер.

Линейная структура предполагает осуществление прямых воздействий на подчиненных и концентрацию у руководителя всех функций управления (рис. 4.).



*Рис .4.* Линейная организационная структура управления.

Достоинства:

- единство распорядительства, простота и четкость подчинения;
- персональная ответственность руководителя за результаты работы своих подчиненных;
- оперативность в принятии решений;
- простота в понимании и использовании информации;
- согласованность действий исполнителей;
- возможность поддержать необходимую дисциплину, надежность и экономичность управления.

Недостатки:

- негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту предприятия;
- методы управления могут быть бюрократическими, диктаторскими;
- большая информационная перегрузка руководителя;
- руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом, обладающим обширными знаниями и опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, что часто весьма затруднительно из-за их большого числа и различного характера.

В основе функциональной структуры управления (рис. 5) лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений. Каждое структурное подразделение функциональной структуры управления имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности, т.е. специализируется на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).



**Рис .5..** Функциональная организационная структура управления.

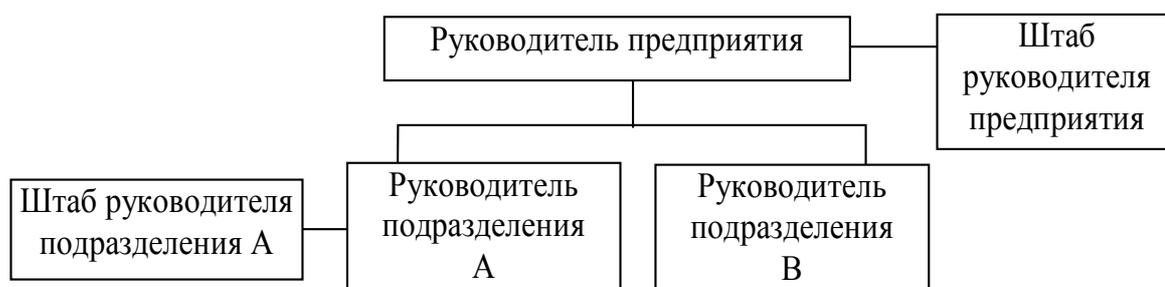
Достоинства:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности.

Недостатки

- длительная процедура принятия решений, несогласованность и дублирование указаний и распоряжений;
- нарушение принципа единоначалия, снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- функциональные подразделения ставят свои цели на первое место, недостаточно согласовывая их с необходимостью достижения целей, поставленных перед предприятием в целом.

В определенной степени способствует ликвидации недостатков линейной и функциональной организационных структур управления линейно-штабная организационная структура, появившаяся в связи с ростом сложности, масштабов производства и дифференциацией функций управления. В ее основе лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения – штабные службы, специализирующиеся на выполнении определенных функций (например, служба маркетинговых исследований, юридическая служба и т.п.) (рис. 6). Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанностей.



**Рис .6..** Линейно-штабная организационная структура управления.

Достоинства сводятся: к некоторой разгрузке руководителей, вследствие возможности привлечения консультантов и экспертов, а также более глубокой проработке стратегических вопросов развития предприятия.

В качестве основного из недостатков этого вида организационной структуры назовем недостаточно четкое распределение ответственности, так как лица, подготавливающие решение, не участвуют в его выполнении.

Линейно-функциональная организационная структура управления (рис. 7) является самой распространенной структурой иерархического типа и до сих пор широко используется во всем мире на том или ином уровне организационной структуры управления. Ее основу составляет, помимо линейных принципов руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам (маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика, персонал и т.п.). Причем функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям по кругу вопросов, определяемому их функциональной специализацией.

Преимущества:

- высокая производственная реакция предприятия, вследствие узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов;
- улучшение координации деятельности и уменьшение дублирования усилий в функциональных областях.



**Рис .7.** Линейно-функциональная организационная структура управления.

Недостатки:

- слабая инновационная и предпринимательская реакция предприятия, неадекватное реагирование на требования внешней среды;
- резкое увеличение объема работы руководителя предприятия и его заместителей из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- затруднение и замедление передачи информации, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений;
- размывание стратегии развития предприятия: подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач в большей степени, чем предприятия в целом, т.е. ставить свои собственные цели выше целей предприятия.

Дивизиональная структура управления основывается на выделении автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перене-

сением на этот уровень ответственности за получение прибыли (рис. 8). В этом типе структур сделана попытка сочетания централизованной координации и контроля деятельности на верхнем уровне управления с децентрализованным управлением на уровне отделений.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из следующих критериев:

- по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая структура;
- по ориентации на определенные группы потребителей;
- по обслуживаемым территориям – региональная структура.

По мере развития компаний, выхода на международные рынки, постепенного преобразования из корпораций национальных в транснациональные и создания глобальных корпораций, дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, в основу построения которых положен глобальный подход:

- глобально ориентированная продуктовая структура – дивизиональная структура с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок;
- глобально ориентированная региональная структура – дивизиональная структура с использованием географического принципа построения;
- смешанная (гибридная) структура – наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) используются структурные связи территориального и функционального (продуктового и функционального или территориального и продуктового) типов.



**Рис .8.** Дивизиональная организационная структура управления.

Преимущества:

- возможность быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде;
- ориентация на достижение конечных результатов деятельности (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного рынка);
- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство концентрируется на стратегическом управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализация принятия оперативных управленческих решений;
- развитие широты мышления, гибкости и предприимчивости руководителей дивизионов.

Недостатки:

- рост иерархичности управления (как в области координации работы отделений, так и в рамках самих отделений);
- противопоставление целей отделений общим целям развития предприятия;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов;
- невысокая координация деятельности дивизионов, штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- затруднение осуществления контроля;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

Органические (адаптивные, гибкие) структуры управления стали развиваться с конца 70-х годов XX века, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий, что потребовало от них более высокой эффективности и качества работы, быстрой реакции на изменения рынка, и, с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа соответствовать этим условиям.

Органические организационные структуры характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности, неформальными отношениями персонала, носящими личностный характер. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспособляясь к изменяющимся условиям.

Разновидностями структур этого типа являются: проектная; матричная (программно-целевая); многомерная; бригадная (командная); перевернутая пирамида; эдхократическая; партисипативная; сетевая.

Проектная организационная структура управления – это временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе (например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий и т.д.).

В проектной структуре в одну команду собирают высококвалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Когда проект завершен, группа распускается: часть специалистов уходит на свои прежние места, другая часть переходит в новую проектную команду или увольняется (при работе на контрактной основе). Особенность заключается в том, что сотрудники подчиняются одновременно двум руководителям – руководителю проекта и руководителю отдела, в рамках которого эта группа работает.

Преимущества:

- гибкость;
- интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами;
- активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей.

Недостатки:

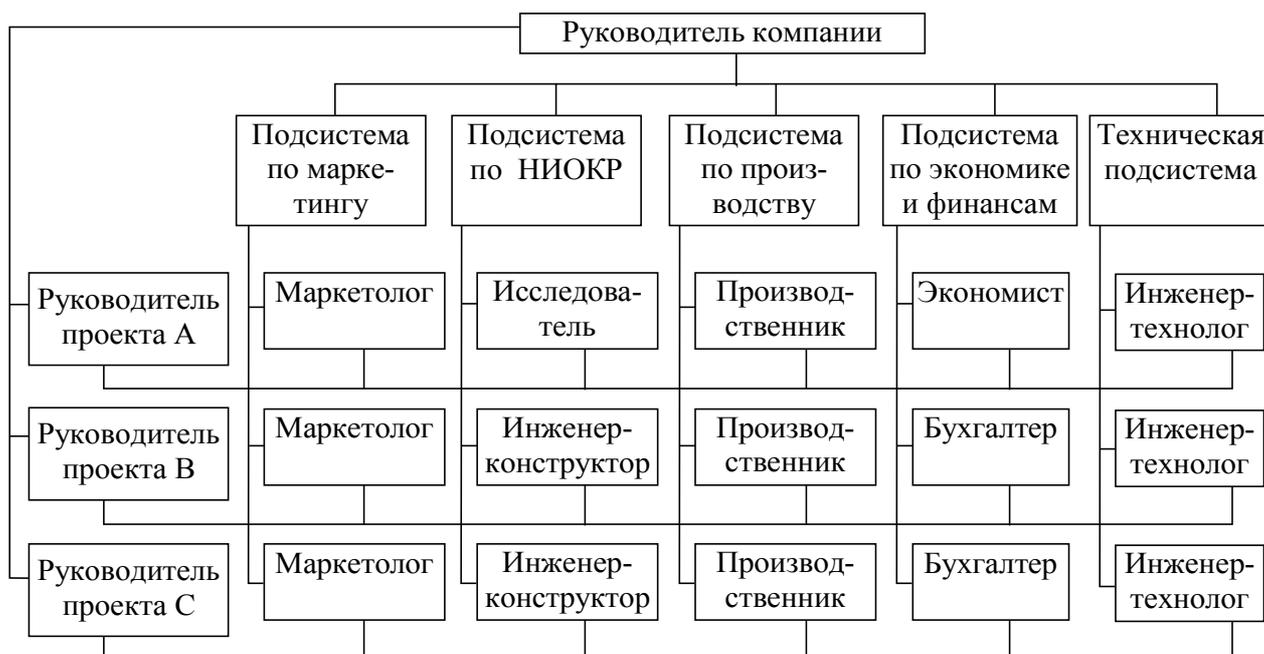
- частичное дублирование функций;
- сложность взаимодействия большого числа проектов, дробление ресурсов между проектами;

- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов предприятия;

- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Матричная (программно-целевая, кросс-функциональная) структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для предприятия линейно-функциональную структуру управления. Также матричная структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Образуется двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления (рис. 9). Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.



**Рис .9.** Матричная организационная структура управления.

Преимущества:

- достижение большей гибкости, более быстрое реагирование на изменения внешней среды;
- интеграция различных видов деятельности предприятия в рамках реализуемых проектов;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- более эффективное текущее управление;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников.

Недостатки:

- сложность для практической реализации, поскольку для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам и трудностям установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы;

- наблюдается частичное дублирование функций;

- чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей;

- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;

- затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления.

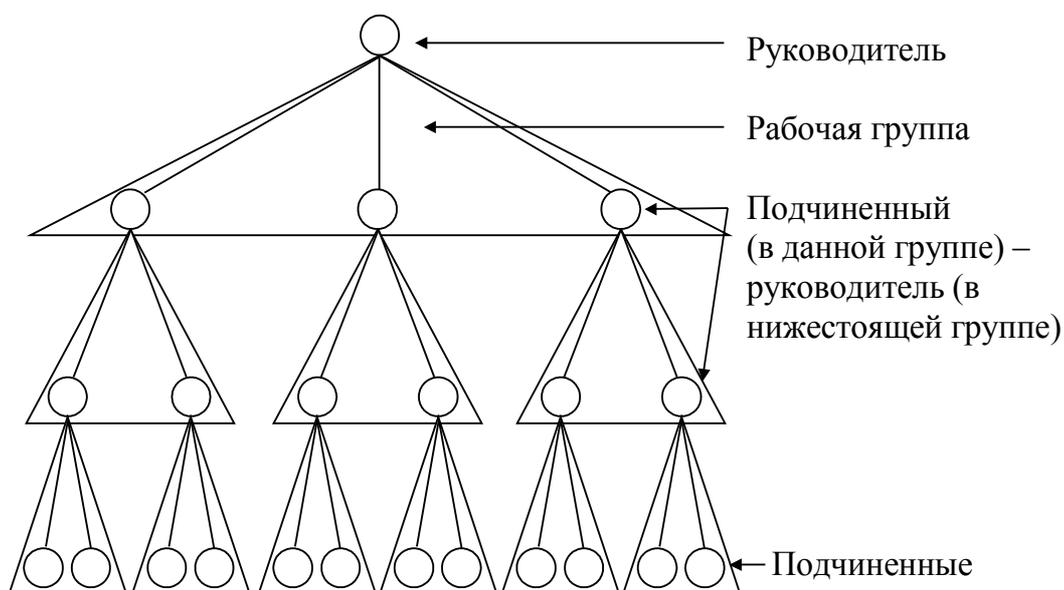
Основой бригадной структуры управления (рис. 10) является организация работ по рабочим группам (бригадам, командам) – одна из известных организационных форм (достаточно вспомнить рабочие артели). Основными принципами бригадной организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);

- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;

- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;

- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.



**Рис .10.** Бригадная организационная структура управления.

Преимущества:

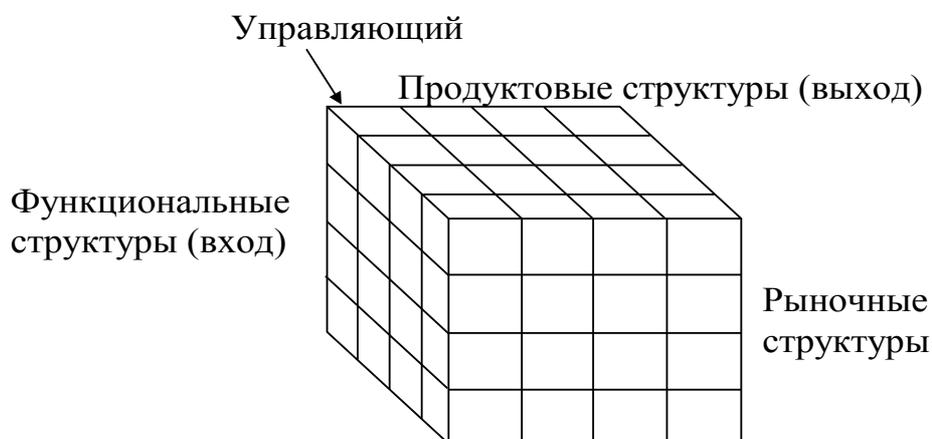
- сочетание коллективной и индивидуальной ответственности снижает необходимость контроля извне;
- сокращение управленческого аппарата;
- взаимозаменяемость, гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность наиболее полного использования творческого потенциала работников.

Недостатки этого вида организационной структуры управления сводятся к сложностям в координации работ отдельных бригад.

Следует отметить, что бригадная организационная структура управления наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации и ответственности специалистов, при их хорошем техническом оснащении.

При добавлении этого третьего измерения появляется многомерная организация. Каждый куб приведенной на рис. 11 многомерной структуры управления представляет собой пересечение трех отделений, каждое – определенной направленности. Не все отделения организации обязательно взаимодействуют, поэтому все взаимодействия не обязательно будут реализованы в многомерной

организации. Трехмерная структура, отображенная на рис. 11, редко встречается на практике. Более распространенной является структура, представленная на рис. 12.



**Рис .11.** Основа многомерной организационной структуры управления.



**Рис .12..** Многомерная организационная структура управления.

Принципиальное отличие между многомерной и матричной организационной структурой управления состоит в том, что в многомерной организации услуги подразделений покупаются другими подразделениями, и при этом соблюдается принцип единоначалия (к руководителю другого подразделения относятся как к внешнему клиенту).

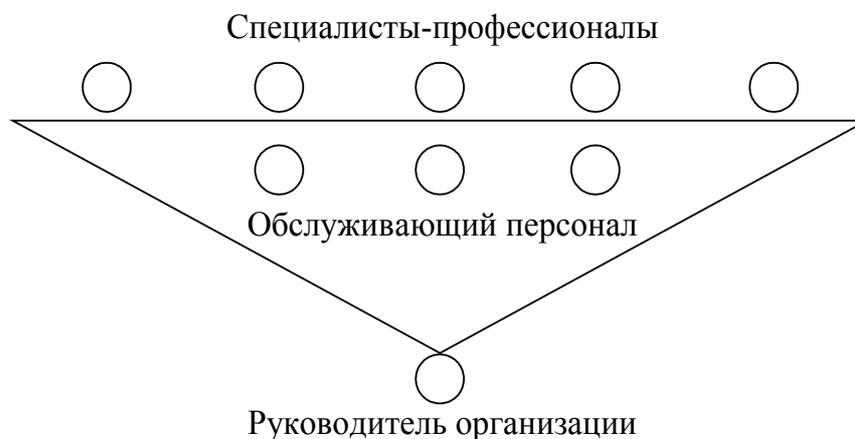
Преимущества:

- гибкость и возможность адаптации к изменениям путем перераспределения ресурсов;
- возможность создавать, ликвидировать или модифицировать подразделения без серьезных изменений положения других подразделений;

- максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий при том, что роль руководства предприятия остается ведущей;
- многомерная организация порождает рынок внутри предприятия.

Однако многомерная организационная структура, хотя и лишена некоторых существенных недостатков, присущих организациям обычного типа, тем не менее, не может устранить все недостатки полностью. Сама по себе такая структурная организация не гарантирует содержательной и интересной работы на нижних уровнях, но она облегчает применение новых идей, способствующих ее совершенствованию.

Одной из последних разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды, в которой на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, в то время как руководитель организации находится в нижней части схемы (рис. 13).



**Рис .13..** Перевернутая пирамида организационной структуры управления.

Структуры в форме перевернутой пирамиды преимущественно могут использоваться там, где профессионалы имеют опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно удовлетворять потребности клиентов. Прежде всего, это относится к организациям здравоохранения и образования, где сконцентрировано большое число специалистов, работающих самостоятельно при поддержке вспомогательного или обслуживающего персонала. В организации управления промышленными предприятиями данный вид структуры не получил распространения, хотя повышение ценности и значи-

мости низших позиций является положительным моментом, и данные идеи могут использоваться в качестве способа развития корпоративной культуры сотрудников, увеличения их степени вовлеченности и мотивации к труду.

Партисипативные организации построены на участии работников в управлении, предполагающем: участие в принятии решений; участие в установлении целей; участие в решении проблем. Причем различается три степени участия: выдвижение предложений; выработка альтернативы; выбор окончательного решения.

Партисипативные типы структур могут применяться в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Они, как и многомерные, могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим.

Партисипативные организации имеют следующие преимущества:

повышение качества принимаемых решений;

творческое отношение к работе, обогащение работы в целом;

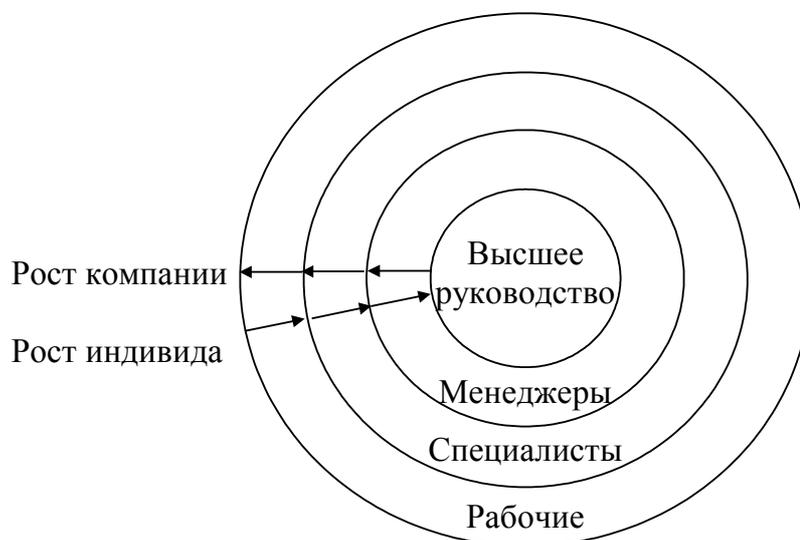
развитая система коммуникаций в организации;

повышение мотивации деятельности.

Однако партисипативные организации сталкиваются с рядом проблем. Так, несовместимость иерархии и демократии, заложенная в мышлении человека, может постоянно возвращать его к допущению, что власть всегда идет в одном направлении. В таком случае трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия. В результате происходит уклон либо в сторону неэффективности советов, либо они начинают вмешиваться в дела подотчетных им руководителей и подразделений. Практика участия показывает, что сильно развитые индивидуалистские начала в человеке вступают в противоречие с давлением коллег, которое оказывается ими на каждого отдельного участника. Возникает эффект «коллективной эксплуатации». Коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества, а у «контролеров» – коллективный эгоизм, имеющий разрушительные послед-

ствия для предприятий. Нередко в связи с приходом нового руководителя, обладающего своим стилем управления, своим видением ситуации, возникает необходимость реформирования партисипативных структур, однако это может оказаться сверхсложной задачей, так как партисипативные структуры трудно перестраивать.

Эдхократия – это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн. Ключевым в ней является компетентность, и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, средства достижения которых выбираются самими исполнителями. В эдхократической организации преобладают неформальные и горизонтальные связи. Структура четко не определена и обычно ассоциируется со схемой концентрической формы: есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному – к успеху компании (рис. 14).



**Рис. 14.** Организационная структура управления эдхократической организации.

Наиболее эффективен данный вид организационной структуры управления в таких областях как консультационная, компьютерная, электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, кинопроизводство и т.п.

В последней четверти XX века человечество вступило в новую стадию своего развития – стадию построения информационного общества. Глобализация бизнеса, расширение кооперационных связей между конкурентами, поставщиками и потребителями, прогресс информатики, автоматизация производства и управления на основе широкого применения вычислительной техники и средств телекоммуникации, повышение возможностей отдельного работника, обладающего полным набором средств информационных технологий, – изменили традиционные представления о границах компаний, разрушили их замкнутость.

В результате описанных изменений между предприятиями исчезают традиционные разграничения между внутренними и внешними членами организации, собственными и чужими ресурсами, крупными и малыми предприятиями. Происходит переход к новой модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в компаниях, их объединение с помощью глобальных информационных систем в стратегические альянсы и другие союзы]. И данный переход неразрывно связан с сетевыми и виртуальными организациями.

Сети представляют собой гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров, одновременно организовывая и координируя деятельность своих членов. «Компании соединяются вместе для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют» [18, с. 59]. В результате достигается более высокая эффективность производства, обстановка взаимодоверия и взаимоответственности.

Сеть может быть представлена двумя организационными формами:

- 1) Иерархизированная сеть крупной компании, представляющей собой ядро сети и занимающей доминирующее положение в деловых операциях. Являясь головным заказчиком, компания формирует вокруг себя сеть из фирм меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности.

2) Сеть компаний, близких по масштабу, большинство которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга в хозяйственном плане.

Функционирование в режиме сети дает следующие преимущества:

- адаптивность к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;
- концентрация деятельности на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;
- существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;
- исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы;
- привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров.

Однако сетевой организации присущи и следующие недостатки:

- опасность чрезмерного усложнения, вытекающая из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, неопределенности в планировании для членов сети;
- предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, наоборот, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля;
- возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров;
- практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений.

По мере развития новейших информационных технологий и средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в виртуальные структуры. «Виртуальные коллективы группируют людей по мере

возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость. Экономический эффект достигается за счет скорости реагирования на возникновение потребности и ее удовлетворение».

#### ***Тема 4. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***

##### План

1. Стратегическое управление персоналом: миссия, факторы.
2. Процесс стратегии
3. Виды стратегии
4. Элементы стратегии
5. Составляющие стратегии
6. Документы, отражающие стратегии развития организации и системы управления персоналом

**Стратегическое управление персоналом** - управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

**Миссия**, осуществляемая организацией, определяет целесообразность самого возникновения или существования организации на рынке, то, что делает ее уникальной. Миссия показывает, что именно намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и работникам. Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех работающих.

Проведение диагностики состояния дел в организации является одним из самых важных моментов на этапе разработки стратегии. Ведь именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии организации, определить истинное положение дел в организации.

Предметом анализа внешней среды являются спрос, предложение, конкуренция, социально-политические и технико-экономические тенденции.

**Анализ внутреннего состояния организации** позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов V организации.

#### **Факторы, определяющие кадровую стратегию:**

1) возросший уровень степени самостоятельности и ответственности организаций, обусловленный возникновением новых форм собственности (ООО, АО, ЧП и т.д.);

2) основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами, переходит в ведение организаций (в планово-административной экономике эти функции не входили в сферу ведения предприятия):

а) интернационализация экономики;

б) множество конкурентов во всех сферах деятельности;

в) изменение правил функционирования организаций - сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей;

г) развитие теории управления персоналом и изменение общей парадигмы управления, согласно которой персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации;

д) усиление внимания к стратегическим вопросам управления деятельностью организацией;

е) на смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, вкладывать в него средства.

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению **современной кадровой стратегии**, представляющей:

1) внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;

2) изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит от того, имеют ли они собственную стратегию, а также от того, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий.

Неуверенность в будущем, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучить и попытаться различные варианты стратегического развития своих фирм.

#### **Представление о процессе стратегии:**

1) стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);

2) стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;

3) стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государству, сбыту продукции, конкуренции), а не к внутренней (культуре организации, ожиданиям персонала, структура).

#### **Направления кадровой стратегии:**

1) все составляющие (и разработка, и внедрение), в стратегии одинаково важны, так как на стадии внедрения могут возникнуть малопредсказуемые факторы и значительно исказить результаты;

2) стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;

3) стратегия - это процесс, отражающий управленческую философию руководства организацией.

В результате анализа появляется возможность разработать стратегию развития организации. На стадии формулирования целей будущей деятельности происходит соединение диагностического анализа и предварительно намеченной миссии организации.

Формулирование целей деятельности организации предполагает охват широкого спектра деятельности фирмы и подразумевает их (целей) непротиворечивость. Приоритет в перечисленных целях диктуется природой миссии организации и результатами проведенного анализа.

#### **Виды стратегии:**

- 1) стратегия предпринимательства;
- 2) стратегия динамического роста;
- 3) стратегия прибыли (рациональности);
- 4) стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
- 5) стратегия резкого изменения курса.

#### **Элементы стратегии управления персоналом:**

- 1) цель деятельности организации;
- 2) система планирования организации;
- 3) отношения высших управленческих кадров;
- 4) организационная структура служб управления персоналом;
- 5) критерии эффективности системы управления персоналом;

б) ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);

7) доступность, полнота и обоснованность используемой информации;

8) образование управляющих (всех уровней управления);

9) взаимосвязь с внешней средой.

#### **Составляющие стратегии:**

1) отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;

2) оценка квалификации;

3) вознаграждение или возмещение затрат труда (в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т. д.);

4) развитие персонала.

5) рабочее время и его использование;

6) поощрение за успехи в работе;

7) ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В распоряжении кадровой службы находятся все нормативные акты, на основании которых составляются **документы внутреннего пользования:**

1) коллективный договор;

2) правила внутреннего трудового распорядка;

3) положения о подразделениях (отделах, службах, группах) и др.

Важнейшим организационным документом является **коллективный договор**, разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического характера относятся следующие:

1) положение по формированию кадрового резерва в организации;

2) положение по организации адаптации работников;

3) рекомендации по организации подбора и отбор персонала;

- 4) положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- 5) положение по оплате и стимулированию труда;
- 6) инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Основопологающим документом в кадровой службе является **должностная инструкция** - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

## ***Тема 5. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***

### План

1. Правовое обеспечение управлением персонала
2. Основные законодательные акты и нормативные документы по управлению персоналом
3. Классификация персонала по категориям
4. Общероссийский классификатор профессий рабочих электроэнергетики
5. Отраслевой тарифно-квалификационный справочник

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методи-

ческих документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

1) правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;

2) защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения в России являются:

- Всеобщая декларация прав человека;
- Конституция (Основной Закон) страны;
- Гражданский кодекс страны;
- Трудовой кодекс;
- Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации.

- система управления предприятием;
- планы экономического и социального развития.
- Закон РФ “О коллективных договорах и соглашениях”;
- Закон РФ “О занятости населения в РФ”;

### **Классификация персонала по категориям**

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы относим всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное нами определение. В дальнейшем мы будем пользоваться термином «пер-

сонал» (personnel), как наиболее принятым в отечественной и зарубежной практике.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих (рис. 15). Такая классификация соответствует международному классификатору профессий.

**Рабочие**, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части:

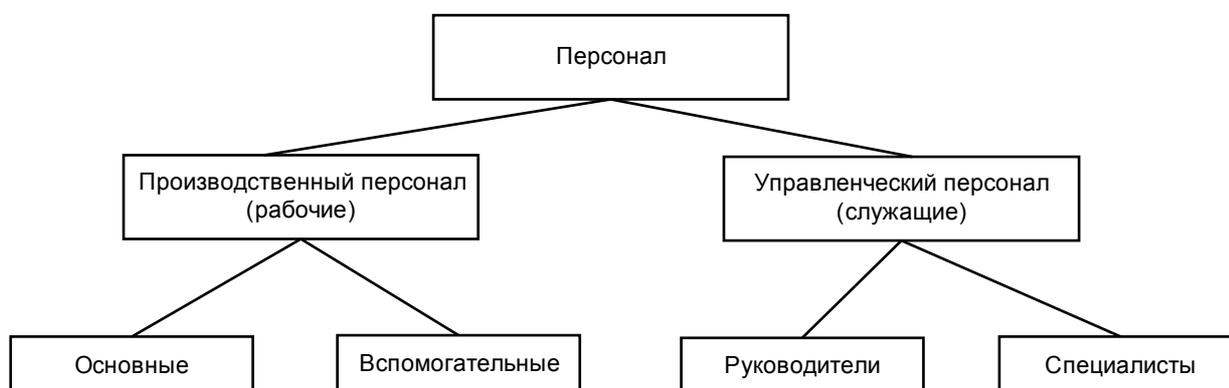
основной персонал - рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;

вспомогательный персонал - рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т.п.).

**Служащие**, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта - реализация и контроль исполнения решений.

**Управленческий персонал** разделяется на две основные группы: руководители и специалисты.



**Рис .15.** Классификация персонала

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера). Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

функциональные специалисты управления, результатам деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);

специалисты - инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.);

служащие - технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

## **Общероссийский классификатор профессий рабочих электроэнергетики**

Тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих электроэнергетики (ТКС) содержит два раздела: «Эксплуатация оборудования электростанций и сетей, обслуживание потребителей энергии» и «Ремонт оборудования электростанций и сетей», разработанные в целях улучшения организации, нормирования и стимулирования труда. В ТКС уточнены тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих в связи с изменением содержания труда, связанного с научно-техническим прогрессом, возросшими требованиями к качеству продукции, квалификации рабочих, их общеобразовательной и специальной подготовке.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей) предназначен для решения вопросов, связанных с регулированием трудовых отношений, обеспечением эффективной системы управления персоналом на предприятиях\*, в учреждениях и организациях различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно - правовых форм деятельности.

В основу построения справочника положен должностной признак, поскольку требования к квалификации работников определяются их должностными обязанностями, которые, в свою очередь, обуславливают наименования должностей.

Справочник разработан в соответствии с принятой классификацией служащих на три категории: руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей). Отнесение служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера преимущественно выполняемых работ, составляющих содержание труда работника (организационно - административные, аналитико-конструктивные, информационно - технические).

Квалификационный справочник содержит два раздела. В первом разделе приводятся квалификационные характеристики общеотраслевых должностей руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей), широко распространенных на предприятиях, в учреждениях и организациях, прежде всего производственных отраслей экономики, в том числе находящихся на бюджетном финансировании. Второй раздел содержит квалификационные характеристики должностей работников, занятых в научно - исследовательских учреждениях, конструкторских, технологических, проектных и изыскательских организациях, а также редакционно-издательских подразделениях.

Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела.

В разделе «Должностные обязанности» установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих.

В разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе «Требования к квалификации» определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимый для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы. Уровни требуемой профессиональной подготовки приведены в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании».

## **Раздел II. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ, КОНКУРСНЫЙ ОТБОР, АДАПТАЦИЯ И РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА**

## **Тема 6. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА**

### План

1. Понятие и концепции маркетинга персонала.
2. Различия концепций на предприятиях Японии, западной Европы и США

3. Понятийный аппарат персонал-маркетинга
4. Кадровые технологии: содержание и структура
5. Маркетинговая информация в управлении персоналом
6. Факторы, влияющие на маркетинг персонала

### **Понятие и концепции маркетинга персонала**

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

Цель маркетинга персонала - владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Задачи маркетинга персонала:

- 1) исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала;
- 2) изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам;
- 3) поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией.

Концепция маркетинга персонала - это подход, в соответствии с которым осуществляется деятельность по выявлению потребности в персонале и поиску путей по ее удовлетворению.

В существующих в зарубежных организациях выделяют две основополагающие концепции маркетинга персонала:

- 1) первая предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается

определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Данный вид персонал маркетинга опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами; •

2) вторая предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле - как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности в кадровых ресурсах.

### **Различие концепций на предприятиях Японии, западной Европы и США.**

В Японии наем персонала осуществляют на низшие должности, что предполагает определенную специфику отбора и найма и обучения. Это связано с доминирующей политикой «пожизненного найма», а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник готовится как специалист широкого профиля. Особое внимание в данной системе уделяется принципу преемственности, который затрагивает не только профессиональные аспекты, но и процесс формирования организационной культуры, традиционности производственного процесса и коллективных взаимоотношений.

Западноевропейские предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия. Предпочтение внутренним источникам обусловлено экономией средств и усилий на процесс обучения и адаптации новых сотрудников.

Американские фирмы не делают различий по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, так и внешним претендентам. Именно поэтому данную концепцию называют смешанной.

Ее специфика обусловлена демократичностью общества и системы управления. Особенное внимание уделяется контролю за соблюдением трудовых и социальных прав национальных и расовых меньшинств.

Вторая группа - специалисты, призванные выполнять функции подготовки и разработки управленческих решений. Это специализированные работники, обеспечивающие обработку и анализ информации, характеризующей состояние производственного процесса в заданный интервал или момент времени. На основе аналитических данных они обеспечивают разработку вариантов решения отдельных функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Специалисты управления классифицируются в соответствии с функциями управления и их профессиональной подготовкой.

К группе специалистов относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы и т. д.

Работники, выполняющие разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов, относятся к группе «другие служащие». Они, как правило, классифицируются по отдельным операциям управления. В их состав включаются секретари, машинистки, техники, лаборанты и другие лица. Основная их задача – осуществление информационного обслуживания руководителей при выработке и реализации управленческих решений. Цели и содержание работы руководителя, специалиста следует рассматривать с точки зрения организации в целом и самого работника. Если цели деятельности работника определены нечетко или он плохо их себе представляет, то можно говорить об отсутствии предпосылок для эффективной работы. Также труд руководителя, специалиста не только объективно обусловлен, он носит инициативный, творческий характер.

Обычный найм новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры. Этот найм не гарантирует вновь наняемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Такая форма дает возможность

предприятию свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала.

Повторный, или вторичный, найм на новых условиях ранее уволенных работников. К первой указанной группе относится также набор временных работников (временный найм), найм на неполную рабочую неделю (найм частично занятых), или найм на короткий период времени на подсобные работы (главным образом студентов, пенсионеров). Эти формы найма особенно выгодны предприятиям, поскольку на перечисленные категории трудящихся распространяются далеко не все положения японского трудового законодательства.

«Система обязательного набора». Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий.

«Групповой пожизненный найм». Администрация предприятия нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым отдельным индивидом.

Итак, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что «система пожизненного найма» дополняется более выгодными для предприятия в новых условиях экономического развития формами найма рабочей силы.

### **Понятийный аппарат персонал-маркетинга**

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга.

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала складываются из таких составляющих, как внешние и внутренние затраты, которые могут быть единовременными и текущими.

Внешние единовременные затраты: оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости.

Внешние текущие затраты: затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонал-маркетинга (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, представительские расходы, командировки сотрудников маркетинговых служб и т. п.).

Внутренние единовременные затраты: капитальные инвестиции по оборудованию новых рабочих мест и переоснащению существующих, вложение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т. п.

Внутренние текущие затраты складываются из расходов по оплате труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, в том числе различных социальных выплат и т. п.

Выбор путей покрытия потребности в персонале зависит от влияния двух других направлений маркетинговой деятельности - разработки профессиональных требований к персоналу и определения величины затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

### **Кадровые технологии: содержание и структура**

Кадровая технология - это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование.

Использование кадровых технологий позволяет субъектам управления на основе информации о кадровых процессах и кадровых отношениях в организации предпринимать необходимые действия по отношению к персоналу.

Применение кадровых технологий обусловлено тем, что по отношению к способностям человека в организации необходимо производить некие управленческие действия, которые бы позволяли:

- 1) своевременно оценивать уровень его квалификации;
- 2) перемещать на должность или рабочее место, где его возможности наиболее полно могли бы быть востребованы;
- 3) обеспечивать заинтересованность в качестве и количестве труда.

Содержание кадровых технологий представляет собой совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках), либо сформировать требуемые для организации, либо изменить условия их реализации.

Структура кадровых технологий:

1) кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке (аттестация, квалификационный экзамен, собеседование, наблюдение);

### **Маркетинговая информация в управлении персоналом**

Для изучения всех необходимых факторов, влияющих на формирование маркетинговой деятельности, специалисту необходима информация, от качества и полноты которой зависит результативность анализа ситуации на рынке труда.

Информация (от лат. *informatio* - «осведомлять») - сведения, данные, значения экономических показателей, являющиеся объектами хранения, обработки и передачи и используемые в процессе анализа и выработки экономических решений в управлении; один из видов ресурсов, используемых в экономических процессах, получение которого требует затрат времени и других видов ресурсов, в связи с чем эти затраты следует включать в издержки производства и обращения.

Маркетинговая информация - числовые данные, факты, оценки и сведения, применяемые в маркетинговом исследовании. Различают два вида маркетинговой информации: внешнюю и внутреннюю. К внешней относят данные государственных, общественных и научных учреждений, материалы средств массовой информации, рекламные публикации. К внутренней информации относятся данные, собранные самой фирмой: о сфере деятельности организации, ее организационной структуре, целях и задачах; данные об оплате труда в других организациях, действующих на одном и том же рынке; данные рекрутинговых компаний, непосредственно занимающихся отбором персонала.

Источники информации для персонал-маркетинга:

1) учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;

2) учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;

3) аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (могут готовиться также по заявкам организаций);

4) информационные сообщения служб занятости (бирж труда);

5) специализированные журналы и специальные издания (например, справочник квалифицированных требований к претендентам, издаваемый в европейских странах). Организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных или коммерческих органов;

6) сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;

7) технические выставки, конференции, семинары;

8) экономические публикации в газетах;

9) рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;

10) презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями так называемых дней открытых дверей.

Информационная функция. Создание информационного базиса как основы планирования персонала и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она включает в себя:

1) изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;

2) исследование внешней и внутренней среды организации;

3) исследование рынка труда;

4) изучение имиджа организации.

Маркетинг персонала базируется на достоверных данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, стратегии и политике в плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании в плане замещения вакантных должностей, расширения штатной численности тех или иных подразделений.

2) кадровые технологии, обеспечивающие требуемые для организации, как текущие, так и перспективные характеристики состава персонала (технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития);

3) кадровые технологии, обеспечивающие востребованность возможностей персонала, посредством получения высоких результатов деятельности каждого специалиста и синергетического эффекта от согласованных действий всего персонала (подбор персонала, ротация кадров, управление карьерой персонала).

Кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной практике в большей части и не реализуются одна без другой.

Объектом воздействия кадровых технологий являются профессиональные способности человека, рациональное использование его профессионального опыта в организации, создание условий для их полноценной реализации. Функции кадровых технологий.

1. Специфические управленческие функции:

1) позволяют дифференцированно воздействовать на систему социальных отношений организации с целью удовлетворения ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала;

2) обеспечивают более тонкое и более рациональное включение профессиональных возможностей человека в систему социальных, прежде всего предписанных ролей организации;

3) на их основе формируется внутри организации механизм воспроизводства и востребованности профессионального опыта человека;

2. Общеуправленческие функции побуждают человека к изменению своей роли в организации, созданию климата доверия, удовлетворенности трудом.

Активные пути покрытия потребности в персонале:

1) организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двухсторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и участником обучения;

2) организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда);

3) Организация использует услуги консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда);

4) организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в двух направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников и вербовка кандидатов в других организациях.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале:

1) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

2) организация ожидает претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

Покрытие потребности в персонале из самой организации:

1) перемещение сотрудников из одного подразделения в другое, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него;

2) перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного образования или квалификации);

3) формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

## **Факторы, влияющие на маркетинг персонала**

Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Внешние факторы:

1) ситуация на рынке труда. Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т. д.

Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия персонал-маркетинга: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организации и т. д.);

2) развитие технологии. Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала;

3) особенности социальных потребностей. Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений;

4) развитие законодательства. При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени.

## ***Тема 7. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ***

### **План**

1. Рынок труда. Определение потребности в персонале организации
2. Цели, задачи и характеристика кадрового планирования
3. Развитие кадровой работы

4. Функции подразделений по планированию кадровой работы в организации

5. Информация для кадрового планирования

6. Качественная и количественная потребность в персонале

7. Кадровые процессы и кадровые отношения

### **Рынок труда. Определение потребности в персонале организации**

Рынок труда - динамичная система, в которой взаимодействуют работодатели и наемные работники, выполняющая основные функции регулятора движения рабочей силы в хозяйстве страны.

Компоненты рынка труда: спрос на рабочую силу и предложение рабочей силы; стоимость рабочей силы; цена рабочей силы; конкуренция между работодателями и работополучателями, работодателями и наемными работниками.

Субъекты рынка труда: работодатели и их представители (союзы); работники и их представители (профсоюзы); государство и его органы (Федеральная служба по труду и занятости, департаменты, комитеты и департаменты по труду и занятости и т. д.).

В узком понимании рынок труда означает место, где совершаются сделки между нанимателем и продавцом рабочей силы. Найм рабочей силы – сложный процесс, а акт найма - это завершающий этап в длинном процессе количественного и качественного определения потребности нанимателя в рабочей силе.

Решению работника о найме предшествует длительный процесс принятия решения и совершения определенных действий. Рынок труда бывает внешний и внутренний, открытый и скрытый.

Определение потребности в персонале организации - это установление необходимых количественных и качественных характеристик персонала, соответствующих выбранной стратегии развития организации.

Виды потребности в персонале:

1) потребность в обучении персонала;

2)качественная потребность в персонале.

### **Цели, задачи и характеристика кадрового планирования**

Кадровое планирование, во-первых, служит целевому планированию потребностей в области персонала и, во-вторых, планированию мероприятий, которые должны проводиться для создания, развития, сохранения, применения персонала, его оплаты, а также для высвобождения персонала.

Кадровое планирование как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, которое необходимо для достижения целей организации. Кадровое планирование следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

Целью кадрового планирования является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Это включает в себя не только обоснование гарантии развития предприятия, но и гарантии его экономического роста. Эти цели достигаются за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Характерной чертой кадрового планирования является предварительная разработка прогноза потребности в персонале и подготовка опережающих кадровых решений.

Проблемы осуществления кадрового планирования:

1) планирование персонала производится без уверенности. Оно должно было бы исходить из различных предположений о развитии планово-актуальных параметров и касаться методов, которые перерабатывают данные ожидания в подходящую форму.

В распоряжении имеются лишь те количественные методы планирования, которые довольствуются существующим положением вещей;

2) проблемы в планировании во многих случаях являются тяжелоопределяемыми только потому, что никто не знает всех показателей влияния и их действия на переменные планирования персонала;

3) информация о плановых актуальных, независимых переменных должна идентифицироваться, в известной мере повышаться и затем согласно своему влиянию анализироваться для выяснения того, что мешает сбору и соединению данных.

Планирование кадров является не методом, а функцией управления персоналом, которая представляет собой деятельность по согласованию интересов работодателей и работников.

Кадровое планирование продолжает развитие кадровой политики, опирается на эту политику, а также на стратегию развития организации.

Задачи кадрового планирования:

1) прогноз потребности в кадрах, сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;

2) планирование наличия кадров: установление фактического наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта;

3) планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров: выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению кадрами, высвобождению кадров, повышению квалификации кадров;

3) количественная потребность в персонале;

4) потребность отдельного работника - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у сотрудника побуждение к действию.

Цель определения потребности в персонале состоит в установлении его количества, необходимого для надежного выполнения работниками должностных и профессиональных обязанностей. В этом случае принимаются решения о потребности в них - количестве и качестве, времени и продолжительности, а также месте.

Определение количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности на определенный временной период. Для определения количественной потребности используются разнообразные методы.

Планирование потребности в персонале может быть текущим и перспективным. В обоих случаях план потребности в персонале формируется в трех основных направлениях: потребность на планируемый объем производства или услуг (в условиях заданной или меняющейся технологии) с учетом имеющейся численности работающих; покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала; покрытие внепланового выбытия персонала.

Перед определением потребности в персонале целесообразно сначала проанализировать имеющийся в организации кадровый состав с количественной и качественной стороны и на этой основе оценить будущий кадровый состав с помощью имеющихся инструментов - информационной техники и методик оценки персонала в количественном и качественном отношении.

5) кадровая политика организаций-конкурентов. Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Внутренние факторы:

1) цели организации. Четкость и конкретность системы целеполагания определяют строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала;

2) финансовые ресурсы. Точная оценка потребностей и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области

планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки;

3) кадровый потенциал организации. Распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними;

4) источники покрытия кадровой потребности. Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов (целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии).

### **Развитие кадровой работы**

Развитие кадровой работы или профессиональное развитие персонала - это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Задачи развития кадровой работы:

1) управление количественными и качественными характеристиками персонала с целью соответствия их стратегии развития и задачам организации; -

2) реализация профессионального потенциала человека в организации;

3) обеспечение благоприятных социально-психологических, экономических, правовых и нравственных условий деятельности человека в организации.

Содержание развития кадровой работы – это целенаправленное управленческое воздействие субъектов кадровой работы, с помощью которого изменяющиеся количественные и качественные характеристики персонала приводятся в соответствие динамичным задачам организации.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, содействующих повышению квалификации ра-

ботников данного предприятия в соответствии с задачами развития предприятия, его потенциалом и склонностями сотрудников.

Развитие кадров, повышение потенциала приводит к росту производительности труда и прибыльности предприятия.

Подсистема развития кадров включает:

- 1) техническое и экономическое обучение;
- 2) переподготовку и повышение квалификации;

### **Функции подразделений по планированию кадровой работы в организации**

Планирование кадровой работы предполагает, чтобы цель и задачи каждой организационной единицы сверху донизу были четко определены, зафиксированы и согласованы с общими задачами единой хозяйственной системы, включающей в качестве составной части данное звено; аналогично должны быть определены и взаимно согласованы функции каждой производственной единицы (подразделения, работника). Кадровые службы приступают к анализу распределения работ между исполнителями после того, как технологические и организационные аспекты производства уже определены. Акцент при этом делается на определение круга важнейших принципиальных функций подразделения, на описание его места в деятельности организации, связей с другими подразделениями и т. п. Эти сведения фиксируются в положениях о подразделениях.

### **Информация для кадрового планирования**

Информация для кадрового планирования представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования.

Информация о персонале должны отвечать таким требованиям, как:

- 1) простота - это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае;

2) наглядность - сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

3) однозначность - сведения не должны быть неясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность излагаемого материала;

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

5) преемственность - сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;

6) актуальность - сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. предоставляться без опозданий.

Вопросы, на решение которых направлено кадрового планирования:

1) сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы;

2) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба;

3) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями;

4) каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалификационных видов деятельности и поддержания их знаний в соответствии с запросами бизнеса;

5) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия.

Информация для кадрового планирования:

1) наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием, организации или конкретная трудовая функция;

2) наименование должностей, специальностей или профессий, по которым должны предоставляться льготы в соответствии с федеральными законами и квалификационные требования к ним, указанные в квалификационных справочниках;

3) характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и опасных условиях;

4) режим труда и отдыха в целом по организации и для отдельных категорий работников, для которых он отличается от общих правил, установленных в организации;

5) условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, надбавки и поощрительные выплаты);

6) текучесть кадров;

7) данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и общественными организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Кадровое планирование базируется на достоверных данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей, плане расширения штатной численности тех или иных подразделений.

2) наем персонала - это создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

3) отбор персонала - оценка кандидатов на рабочее место и отбор лучших из резерва, созданного в ходе найма.

К основным критериям оценки относятся: профессиональные, образовательные, организационные, а потом уж и личные качества кандидата;

4) определение заработной платы и льгот - разработка структуры заработной платы и льгот с целью привлечения и удержания работника;

5) адаптация - введение нанятых работников в организацию и во все ее подразделения для определения того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

6) обучение - разработка обучающих программ и контроль за результатами их реализации;

7) оценка трудовой деятельности - разработка методик оценки и проведение работ по оцениванию каждого сотрудника.

Основным требованием, предъявляемым к оценке, является требование объективности со стороны оценивающего, а для служб управления персоналом - разработка грамотных процедур и технологий оценки персонала;

8) повышение, понижение, перевод, увольнение персонала - для выполнения данных функций службы управления персоналом должны:

а) разработать методологию перемещения работника с должности большей или меньшей ответственностью;

б) развивать профессиональный опыт работника путем перемещения на другие должности или участки работы (другими словами, службы управления персоналом занимаются планированием карьеры работников).

3) карьеру;

4) работу с кадровым резервом;

5) профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников.

Обучение является неотъемлемым элементом развития кадров, к которому относится разработка программ для обучения трудовым навыкам эффективного волнения работ.

Обучение необходимо для поддержания высокой производительности труда всего персонала и отдельных работников в случае поступления на новую должность и при недостаточности квалификации. Для того чтобы программы обучения были эффективны, нужно создать службу управления персоналом совместно с высшим руководством фирмы, соответствующий кли-

мат, благоприятствующий обучению (поощрение обучающихся, поддержку со стороны преподавателей и т. д.).

Оценка трудовой деятельности как элемент кадровой работы - это разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников.

Сегодня можно говорить о двух типах оценок персонала, методики которых напрямую связаны с отношением к сотруднику фирмы как к ценному ресурсу: первая - оценка персонала при приеме на работу, вторая - оценка деятельности персонала (это наиболее сложная часть кадровой работы, требующая высшей квалификации и от руководителей фирмы, и от специалистов служб управления персоналом).

Одной из значительных задач развития кадровой работы организации является формирование ее кадрового резерва.

### **Качественная потребность в персонале**

Качественная потребность - это потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из:

- 1) профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- 2) требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
- 3) штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;
- 4) документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Задача определения качественной потребности в персонале состоит в определении требований, обусловленных конкретной должностью или профессией для того, чтобы можно было согласовать с этими требованиями про-

фессиональные возможности работников и работ, подлежащих отбору, и добиться их равномерного соответствия.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и другому сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

### **Методы определения количественной потребности в персонале**

Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса.

Метод расчета по нормам обслуживания показывает зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Данный метод следует рассматривать как частный случай использования метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест и нормативы численности устанавливаются исходя из норм обслуживания.

Стохастические методы, которые основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости. Стохастические методы. Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна.

На основе таких данных рассчитывается показатель трудоемкости ремонта на единицу выпуска продукции, исходя из которого определяется объем ремонтных работ на плановый период. Дальнейший порядок расчета

выполняется по схеме метода, основанного на данных о времени рабочего процесса.

### **Кадровые процессы и кадровые отношения**

Кадровые процессы - это совокупность изменений состава персонала, кадров, их количественных и качественных характеристик, а также отношений, которые складываются в организации в процессе реализации кадровой политики, функционирования системы управления персоналом.

Содержание кадрового процесса меняется под влиянием действий субъекта управления, направленных на достижение конкретного результата и реализацию кадровой политики (программы). Это достигается путем применения кадровых технологий, изменения количественных и качественных параметров кадрового корпуса, объективной смены кадровых отношений.

Элементы структуры кадровых процессов: текучесть кадров, движение кадров, штатный некомплект, образовательный уровень, возраст, пол, уровень дисциплины и правопорядка, состояние здоровья и т. п. Поэтому кадровые процессы приобретают такое содержание, которое изменяет количественные и качественные характеристики кадров организации.

Управление кадровыми процессами происходит путем сознательного воздействия на их характеристики, направленность, структуру. Механизм, который обеспечивает протекание процесса в целом, определяет технологию управления кадровым процессом - регулирование.

Регулирование кадровыми процессами - это вид управленческой деятельности, принятие упреждающих мер на основе познания объективных законов функционирования общества.

Кадровые отношения - это совокупность целенаправленных, социально-мотивированных связей и взаимодействий между субъектами и объектами кадровой политики. Складываются они в структуре трудовых отношений на основе специфической деятельности в процессе реализации кадровой политики.

Трудовые отношения возникают в результате реализации возможности и права человека свободно распоряжаться своими способностями к труду и регулируются государством. Кадровые отношения возникают между кадрами (персоналом) организации и субъектом кадровой политики, стремящимися использовать их для достижения целей организации.

Предмет кадровых отношений - профессиональное развитие кадров, их должностной рост, ротация, аттестация, оценка и некоторые другие действия субъекта управления.

Характеристики кадровых отношений:

- 1) регулируются внутренними нормативными актами организации;
- 2) имеют относительную степень независимости от трудовых отношений (не носят обязательного характера для работодателя);
- 3) интегрируют различные способы профессиональной деятельности (индивидуальной, групповой, коллективной);
- 4) являются составной частью трудовых отношений, неразрывно с ними связаны, отражают общие их черты;
- 5) оказывают большое влияние на формирование организационного климата;
- 6) являются инструментом регулирования кадровых процессов в организации.

Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами.

Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объема производства и услуг) непосредственно на численность персонала.

Метод экспертной оценки производится с использованием опыта специалистов и руководителей.

Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть как минимум возможности пер-

сонала определить рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществить формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Осуществление качественной оценки персонала возлагается на специалиста кадровой службы, обладающего не только знаниями методики осуществления оценки персонала, но и знающего специфику деятельности персонала, имеющего опыт работы, на его ценностные ориентации, мотивационные составляющие и факторы, на них влияющие, и амбиции в отношении карьерного роста.

Качественное определение потребности в персонале создает основу для планирования издержек организации, целью которого является снижение расходов на оплату персонала.

## ***Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ НАЙМОМ ПЕРСОНАЛА***

### План

1. Задачи найма персонала
2. Профессиография в подборе персонала
3. Отбор персонала в организацию
4. методы отбора персонала в организацию

Наем - это совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала.

Задачей найма персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации, так как это более выгодно для организации;
- 2) использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

Требования к процедуре найма персонала:

1) организационная целесообразность найма новых сотрудников. Расширение штата сотрудников не должно противоречить целям и интересам организации;

2) экономическая обоснованность выгоды привлечения кадровых ресурсов. Увеличение численности кадров должно приносить организации экономический эффект;

3) установление четких требований к кандидатам, которые должны быть понятно и четко сформулированы в документе, регламентирующем найм, и в информационном листке, ориентированном на кандидата;

4) документационное оформление процесса найма. Как правило, издается приказ или распоряжение руководителя, в котором обосновывается необходимость привлечения новых сотрудников и описываются требования к кандидату и процедуре найма;

Подбор кадров – многоэтапная, кропотливая и непрерывная работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний и умений. Высокая квалификация консультанта по кадрам предполагает знания в области права, экономики, социологии и психологии. Чем больше значение в успехе фирмы приобретают личные качества сотрудников, тем больше потребность в психологических знаниях.

Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

Подбор наилучших кадров – сложный процесс, включающий научно обоснованные принципы и методы работы. Главные задачи кадровых служб могут быть представлены в виде следующих этапов работы с персоналом:

- 1) планирование кадров;
- 2) вербовка кадров;
- 3) отбор кадров;
- 4) определение зарплаты и льгот;

- 5) профессиональная адаптация;
- 6) обучение персонала;
- 7) аттестация кадров;
- 8) перестановка кадров;
- 9) подготовка руководящих кадров;
- 10) социальная защита персонала;
- 11) юридические и дисциплинарные аспекты.

Для успешного решения указанных задач кадровые службы должны работать в тесном контакте с руководителями всех уровней и узкими специалистами «человековедческих» наук. Руководители лучше всех осведомлены о требованиях, предъявляемых конкретной деятельностью к людям, занимающимся ею, о потребностях в кадрах, о профессиональном мастерстве. В большинстве случаев именно руководители делают запрос кадровым службам о подборе требуемых специалистов. Хорошо, когда руководители понимают при этом круг задач кадровых служб, а специалисты-кадровики обладают коммерческим опытом и хорошо разбираются в каждодневных проблемах своей фирмы.

### **Профессиография в подборе персонала**

Научно обоснованный подбор кадров начинается с составления профессиограммы – перечня требований, предъявляемых данной профессией, специальностью и должностью к человеку. Другими словами, прежде чем подбирать людей, необходимо детально и точно представлять, какими они должны быть. Перечень требуемых характеристик составляется по результатам специального научного исследования – профессиографии.

Профессиография – это технология изучения требований профессии к личностным качествам, психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека.

Профессиография используется для разработки информационных, диагностических, коррекционных и формирующих практических рекомендаций в

целях повышения эффективности профессионального труда. Профессиография охватывает разные стороны конкретной профессиональной деятельности: социальные, социально-экономические, исторические, технические, технологические, правовые, гигиенические, психологические, психофизиологические, социально-психологические. Объем, глубина, и деятельность их изучения зависят от заказа руководства фирмы. Профессиографические исследования проводят специалисты по заказу руководителей кадровых служб. Управляющий персоналом получает готовый результат в виде профессиограммы.

Успех любой организации в современных условиях ускоряющегося научно-технического процесса и усиливающейся конкуренции зависит, в первую очередь, от ее способности максимально эффективно отбирать персонал и использовать уже имеющиеся в ее распоряжении ресурсы для достижения стоящих перед ней целей.

В свою очередь, эта способность во многом зависит от компетентности руководителей и специалистов по управлению персоналом, владения современными методами управления персоналом. Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтапный процесс, включающий научно обоснованные принципы и методы работы, без которых невозможно осуществлять подбор наилучших кадров.

Только системный, научно методически разработанный подход позволяет быстро и качественно решать проблему подбора персонала.

### **Отбор персонала в организацию**

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. В общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой: первичный отбор – собеседование с сотрудниками отдела кадров – справки о кандидате – собеседование с руководителем – испытание – решение о найме.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Естественно, что этот минимальный отбор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора.

Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов. Первоначально «тесты на профессиональную пригодность» применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском: космонавты, летчики, военные, спецслужбы.

По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся исключительно в области тестирования для диагностики самых различных качеств и характеристик личности.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки метода первичного отбора: высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Экспертиза почерка является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа по-

черка как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако, он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения. Стадия первичного отбора, не зависимо от принимаемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками отдела управления персоналом. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать множества собеседований с разными специалистами организации. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т. д. Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в то же время избежать прием на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Чем раньше потенциальный работник и работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше будет обеим сторо-

нам. Каждая организация имеет собственную, отличную от других, культуру, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации. Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально, содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т. д. Можно предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с ними.

В обоих случаях – устной или письменной рекомендации – существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают лишь его положительные стороны. Получить информацию о кандидате можно, обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился. Однако отдел человеческих ресурсов должен быть предельно осмотрителен при оценке, полученной в результате таких контактов, ввиду высокого уровня субъективизма оценивающих.

Собеседование с линейным руководителем. Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела управления персоналом, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам, это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно ру-

ководитель оценивает степень своей личной, профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделении. Кроме того, руководитель представляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

Выбор кандидата и предложение. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по кадрам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. Отдел управления персоналом готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы: дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т. д.

Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату. Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов – определение, когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации. На основе кадрового планирования формируются вакантные должности.

Процесс подбора персонала для замещения вакантных должностей состоит из нескольких этапов, каждый из которых предполагает использование специальных методов. Успех отбора в равной степени зависит от эффективности организации в реализации каждого его этапа в отдельности и способности управлять подбором в целом.

## ***Тема 9. РАССТАНОВКА И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА***

## План

1. Сущность и содержание организации труда. Научная организация труда.
2. Направления реализации трудового потенциала работника
3. Профориентация и трудовая адаптация персонала
4. Использование персонала
5. Адаптация новых работников

### **Сущность и содержание организации труда. Научная организация труда**

Организация труда рассматривается в тесной взаимосвязи с организацией управления и как составная часть работы с персоналом.

Научная организация труда - организация труда, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, а также на имеющихся или доступных к применению технических средств. Она позволяет наилучшим образом установить и постепенно совершенствовать взаимодействие управленцев между собой и рабочими, а также с используемыми средствами в процессе осуществления функций управления инженерно-технического обеспечения производством, тем самым создавая условия для повышения эффективности труда при сохранении их здоровья и работоспособности, улучшения результатов деятельности всего предприятия.

Исходя из принятого определения организации труда управленческого персонала предусматривается научно обоснованное решение следующих взаимосвязанных вопросов:

- 1) разделение и кооперация труда управленческого персонала как в масштабе всего производства, так и в пределах каждого из его звеньев;
- 2) подбор и расстановка кадров управленцев и обеспечение их квалифицированного уровня в соответствии с должностными обязанностями;
- 3) организация деятельности управленцев в составе производственного предприятия по управлению им и по его инженерно-техническому обеспечению;

- 4) организация и оснащение рабочих мест управленцев;
- 5) создание благоприятных условий труда управленческого персонала;

### **Направления реализации трудового потенциала работника**

Для развития потенциала рабочей силы используют следующие методы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе, система вознаграждения, оценка производственной деятельности, система вознаграждения, профессиональная подготовка, обучение, повышение квалификации, продвижение по службе, управление карьерой.

Использование персонала - комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Основные принципы развития потенциала:

- 1) обеспечение рациональной занятости работников;
- 2) обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- 3) обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;
- 4) периодический переход работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т. д.), обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;
- 5) обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций,

### **Проориентация и трудовая адаптация персонала**

Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода Деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;

- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Профессиональное просвещение – это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

Профессиональная информация – система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация – это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Качественный уровень профориентационной работы – одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация, в том числе профинформация и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяются два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- структурное закрепление функции управления адаптацией;
- технология процесса управления адаптацией;
- информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных **организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией** могут быть предложены следующие:

- выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в структуре системы управления персоналом.
- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам под разделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений.
- развитие наставничества,

- развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга.

### **Использование персонала**

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Основные принципы рационального использования персонала требуют:

- обеспечения рациональной занятости работников;
- обеспечения стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- обеспечения соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;
- периодического перехода работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающего разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;
- обеспечения максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Расстановка кадров заключается в рациональном распределении состава

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:

- соответствия;
- перспективности;
- сменяемости.

Среди предпосылок повышения эффективности использования персонала, связанных с организацией и условиями труда, основными являются следующие:

Эффективное использование интеллектуальных, организаторских, творческих возможностей работников через улучшение социально-экономического содержания труда, посредством его обогащения, гуманизации, исключения монотонности и бессодержательности, объединения разрозненных элементов работы в работу, более соответствующую требованиям высокоразвитой личности.

### **Адаптация новых работников**

Адаптация новых работников является важнейшим элементом в процессе управления персоналом. Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников может свести на нет усилия кадрового менеджмента по подбору кадров, если новый сотрудник уволится, не сумев соответствующим образом освоить новую работу или не вписавшись в трудовой коллектив.

Среди основных целей адаптации новых работников в организации обычно выделяют следующие:

Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает новую работу и требования организации. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть установленных норм выполнения работы.

Снижение стрессов, испытываемых новым работником. Для подавляющего большинства людей свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового работника, как правило, связано с боязнью провалов в работе и с недостаточной ориентацией в новой рабочей ситуации.

Сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, это может привести к их увольнению.

Экономия времени менеджеров и коллег. Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем.

Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации

должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является неременным условием высоких рабочих показателей.

Основными элементами процесса адаптации являются:

овладение системой профессиональных знаний и навыков;

овладение профессиональной ролью (установки, ценности, поведение в соответствии с ожиданиями других);

выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;

самостоятельность при выполнении порученных должностных функций;

удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты;

стремление к совершенствованию в рамках выбранной профессии;

информированность по вопросам, связанным с выполняемой работой;

вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с товарищами по работе;

ощущение психологического комфорта и безопасности;

взаимопонимание с руководством.

Эффективная программа адаптации работников включает три основных этапа:

1. Введение в организацию. Это довольно длительный процесс, занимающий 1-2 первых месяца работы. Процесс введения в организацию должен способствовать усвоению принятых норм и правил и обеспечивать работников необходимой информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации и о потенциальных возможностях, предоставляемых сотрудникам. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах, политике и правилах, об организационной структуре, порядке работы, расположении подразделений и филиалов и др.

Работника знакомят с политикой организации в отношении персонала: принципы найма, дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работников, возможности для продвижения и др. В процессе введения в организацию обеспечивается не только положительное отношение работников к новому месту работы, но и понимание принципов функционирования организации, прояснение требований и ожиданий со стороны организации. Многие организации издаются буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с введением работников в организацию.

2. Введение в подразделение обеспечивает руководитель подразделения. Нового сотрудника знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Иногда руководитель назначает одного из работников в качестве куратора новичка на время адаптации.

3. Введение в должность. Непосредственный руководитель нового работника начинает общение с новичком после того, как с ним побеседовал руководитель подразделения. Непосредственный руководитель отвечает за ознакомление нового работника с работой и его ролью в подразделении. Руководитель раскрывает перед новым работником основное содержание его профессиональной деятельности и то, какой вклад он может внести в общий успех подразделения и организации в целом. При введении в должность необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- коллеги нового работника и их задачи;
- общий тип заданий на ближайший период;
- требования, предъявляемые к работе (производительность, качество и др.),
- степень ответственности за результаты работы и значение его работы для успеха подразделения;
- ответственный за обучение работника в подразделении;
- время начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены;
- дата выдачи заработной платы;

- место хранения личных вещей.

На данном этапе очень важна обратная связь. С этой целью рекомендуется предложить новому работнику в конце рабочего дня повторно встретиться с руководителем подразделения и поделиться впечатлениями о том, как прошел первый день на новом месте работы. Это позволит решить три задачи:

1. Работнику дается возможность задать вопросы, которые возникли у него в ходе рабочего дня.

2. Подчеркивается заинтересованность руководителя в том, чтобы оказать новому работнику любую необходимую помощь.

3. Помогает закрепить верные установки и настрой на напряженную работу.

Об успешной адаптации нового сотрудника свидетельствуют:

- отсутствие ощущения дискомфорта на рабочем месте, чувства неуверенности, страха перед новой работой;

- овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы;

- соответствие трудовых показателей и поведения сотрудника ожиданиям руководства и коллег.

## ***Тема 10. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА***

### **Цели системы оценки персонала.**

Все организации существуют для достижения стоящих перед ними целей.

Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. В основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. При управлении персоналом обратная связь реализуется через оценку кадров – установление количественной меры соответствия работников занимаемой должности.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организа-

ционных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности – в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через следующие факторы:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Реализация в системе оценки обратной связи положительно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

- развитие реальных управленческих ситуаций;

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру сотрудников;

- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины и принятие решений о материальном и моральном стимулировании работников в целях повышения индивидуальной трудовой отдачи работников.

Стратегическая задача системы оценки персонала – реализация целей развития организации. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег),

повышении в должности или увольнении. В последнем случае данные о систематическом неудовлетворительном выполнении сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства при увольнении.

Все это накладывает соответствующие требования на систему оценки эффективности работы сотрудников. Во-первых, система оценки должна быть максимально объективна, критерии должны быть открытыми и понятными для сотрудников и восприниматься ими как объективные. Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Во многих случаях нецелесообразно информировать о выводах по результатам оценки и самого оцениваемого сотрудника. Например, в случае принятия решения о наличии непреодолимых барьеров на пути развития карьеры сотрудника.

Следует отметить, что создать универсальную систему оценки персонала, одинаково подходящую для различных организаций и отвечающую всем перечисленным выше требованиям практически невозможно.

### ***РАЗДЕЛ III. МОТИВАЦИЯ, ОПЛАТА ТРУДА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ***

#### ***Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА***

##### **План**

1. Развитие организации и ее сотрудников
2. Методы обучения и их выбор
3. Инструктаж
4. Ротация
5. Делегирование

6. Метод усложняющих заданий

7. Ученичество и наставничество

### **Развитие организации и ее сотрудников**

Эффективность организации определяется в первую очередь знаниями, умениями и соответствующим настроением персонала. В том случае, если подбор персонала проведен на высоком уровне, в соответствии с параметрами моделей рабочих мест приняты на работу люди, обладающие необходимыми знаниями и умениями, основным фактором, обеспечивающим развитие организации, становится обучение персонала.

Обучение, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Научно-технический прогресс, мировая конкуренция выдвигают новые требования по совершенствованию качества образования. Сегодня научное лидерство организации не является залогом лидерства в эффективности. Ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Инженер, закончивший ВУЗ в середине прошлого века, мог не заботиться о повышении квалификации до конца своей трудовой биографии – институтского багажа было вполне достаточно; знания выпускников начала века устаревали через 30 лет; современные инженеры должны переучиваться значительно быстрее. Парадигма стабильности знаний на базе накопленного и систематизированного опыта, информационно-предметного подхода к образованию должна быть переосмыслена в направлении междисциплинарности, комплексности и постоянно развивающегося образовательного процесса, направленного на интеллектуализацию личности, развитие творческих способностей. Первостепенное значение приобретает качество образования в контексте непрерывного образовательного процесса.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из

основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей после заработной платы статьей расходов многих компаний.

В соответствии с насущными потребностями и перспективой организации развитие персонала представляет собой комплексный, многогранный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. В качестве обучающих процедур используют самые разнообразные мероприятия по профессиональному развитию персонала: семинары по стратегическому менеджменту для руководства фирмы; обучение в школах бизнеса перспективной молодежи; изучение иностранных языков сотрудниками отдела маркетинга; ротацию рядовых сотрудников и менеджеров и т.д. Создаются специальные системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных организациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения, которая представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов:

- определение потребностей в обучении;
- распределение ресурсов;
- определение целей обучения;
- выбор методов обучения;
- составление учебных планов и программ;
- обучение;
- определение;
- критериев оценки;
- оценка эффективности обучения;

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются оценка персонала и подготовка индивидуального плана развития.

Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Два фактора оказывают решающее влияние на бюджет – потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое сотрудниками на образовательный процесс.

На основании анализа выявленных потребностей отдел человеческих ресурсов должен сформулировать специфические цели каждой программы обучения. Цели профессионального обучения должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое служит развитию конкретных навыков и умений, необходимых данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Оценить эффективность каждой отдельной программы обучения достаточно

сложно, поскольку далеко не всегда удастся определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достижения стоящих перед программой целей.

Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях можно использовать косвенные методы :

- тесты, проводимые до и после обучения и показывающие насколько увеличились знания обучающихся;
- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
- наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
- оценку эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

### **Методы обучения и их выбор**

Обучение может быть организовано как непосредственно в организации, так и за ее пределами, в специальных центрах переподготовки, в образовательных учреждениях. Среди основных преимуществ обучения в организации можно выделить следующие:

- организация образовательного процесса, учебные программы и учебные планы могут быть адаптированы в соответствии со спецификой и потребностями организации, например привязаны к рабочему графику;
- может быть использовано оборудование и приспособления, которые применяются непосредственно в организации;
- нет необходимости в транспортных расходах и в дополнительных расходах на аренду помещений и т.п.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить:

- на методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;

- методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);
- методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, делегирование полномочий, метод усложняющихся заданий, ученичество и наставничество.

**Инструктаж** представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

**Ротация** представляет собой метод, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, то есть владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями. Такой метод позволяет обеспечить взаимозаменяемость работников и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного увеличения объема работ.

**Делегирование** – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы. Особенно эффективно, с точки зрения мотивации, на 2-3 году работы сотрудника на конкретном рабочем месте.

**Метод усложняющих заданий** – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания.

**Ученичество и наставничество** являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников – с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, виноделии, управлении. Прежде чем приступить к самостоятельной практике будущие доктора (уже закончившие теоретический курс) работают в течение нескольких под руководством опытного врача, выполняя его задания и постепенно переходя к самостоятельной работе.

## ***Тема 12. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА***

### **План**

1. Виды карьеры
2. Этапы деловой карьеры. Содержание и этапы служебно-профессионального продвижения персонала
3. Разновидности ротации кадров:
4. Варианты ротации руководителей:
5. Факторы влияющие на удовлетворение своей работой

### **Виды карьеры**

**Карьера внутриорганизационная** означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

**Карьера профессиональная (деловая)** означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

**Карьера специализированная** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

**Карьера неспециализированная** - этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке производства.

**Этапы деловой карьеры. Содержание и этапы служебно-профессионального продвижения персонала**

**Предварительный этап** включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям.

**Этап становления** длится примерно пять лет, в возрасте от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.

**Этап продвижения** обычно происходит в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутвер-

ждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности.

**Этап сохранения** характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи.

**Этап завершения** приходится на возраст от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность.

**Пенсионный этап** карьеры в данной организации (виде деятельности) завершается. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.).

#### **Разновидности ротации кадров:**

1) «кольцевая ротация», при которой работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность;

2) «короткая». Для нее характерно прохождение работником небольшого и четко спланированного количества должностей до своей основной должности. Она используется, как правило, в подсистемах становления или формирования специалистов и руководителей после приема на работу;

3) «безвозвратная» ротация, важнейший признак которой - продвижение без возврата на свою «стартовую» должность.

#### **Варианты ротации руководителей:**

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

2) повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущих за собой повышения в должности, но связанных с повышением зарплаты;

3) смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышение в должности и рост зарплаты.

**Карьера вертикальная** - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

**Карьера горизонтальная** - вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

**Карьера скрытая** - вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

Под **центростремительной карьерой** понимается движение к ядру, руководству организации.

**Карьера ступенчатая** - вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.

Один из способов классификации карьерного роста :

- «Трамплин». Предполагает резкие, через несколько ступеней иерархической лестницы перемещение отдельных руководителей. Главным недостатком

такого стремительного роста является неудовлетворительное знание принципов и методов работы на нижестоящих уровнях иерархии, что может привести к серьезным ошибкам при принятии решений и работе с персоналом.

- «Змея». Предусматривается ротация сотрудников, движение «по горизонтали» и только после этого продвижение «по вертикали»;

- «Двойная лестница». Данный подход исходит из того, что не всех людей привлекает карьера управленческого работника. При реализации «двойной лестницы» сотрудник сам выбирает направление развития карьеры: административное или научное. Выбор направления развития карьеры не окончателен, и с каждым новым повышением по службе работник может изменить род своей деятельности.

- «Лестница». Используется принцип последовательного продвижения по административной лестнице.

Наиболее важные факторы, влияющие на удовлетворенность работой и карьерой.

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству. Речь идет о соответствии требований, предъявляемых работой, уровню мастерства работника, а отсюда о возможностях самовыражения.

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой.

3. Представление о значении задачи для организации (ценность, статус). Собственное ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе твою работу, образуют в совокупности центральный фактор мотивации.

4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление от руководителя, коллег или подчиненных, связанное с успешностью работы, увеличивает удовлетворенность работой.

5. Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности.

## ***Тема 13. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА***

### План

1. Понятие мотивации. Основные теории содержания и процесса мотивации
2. Мотивы и стимулы. Виды мотивов
3. Модальная типология мотивации
4. Формы и системы оплаты труда
5. Государственное регулирование оплаты труда

### **Понятие мотивации. Основные теории содержания и процесса мотивации**

**Мотивация** - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

#### **Теории качества трудовой жизни**

- Деньги не всегда могут выступать мотиватором эффективной работы;
- улучшение условий труда и отдыха;
- развитие неформальных отношений;
- обучение;
- поиск новых мотиваторов (соревнование, лояльность фирме, участие в управлении и т.п.).

#### **Теории качества трудовой жизни: мотивация**

В современных условиях теории мотивации разделяют на две категории:

- содержательные – стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объемов и содержания работ;
- процессуальные – анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирается конкретный вид поведения. Согласно этой категории, поведение личности является функцией восприятия индивидом ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного типа поведения.

## **В особую группу выделяется теория Макгрегора – «ХУ»:**

1) **Теория «Х»** во многом отражает основные воззрения У. Тейлора на работника:

- обычный человек ленив и стремится избегать работы;
- работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
- для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
- строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
- в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

На этих постулатах о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организации. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчинённых, основанная на страхе наказания.

2) **Теория «У»** включает в себя следующие постулаты:

- нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;
- при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
- лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
- при наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплину и самоконтроль;
- трудовой потенциал работников выше, чем принято считать.
- в современном производстве созидательные возможности человека используются лишь частично.

Главный практический вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

### **3) Теория «Z» Оучи:**

- Главная отличительная черта теории «Z» – обоснование коллективистских принципов мотивации.

- Мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников – с помощью соответствующей организации и стимулирования – отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.

- Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация.

Теория «Z» уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника.

### **Процессуальные теории мотивации теория ожиданий В. Врума:**

- Ожидание (затраты труда–результат) – предполагаемая связь между действиями и результатами, причем под действием понимается сознательное поведение, контролируемое человеком, под результатом – будущее событие, которое может и не находиться под контролем человека, то есть его появление носит вероятностный характер.

- Валентность (результат-вознаграждение) – характеризует силу предпочтения человека в отношении данного результата, то есть ожидаемая ценность вознаграждения.

- Инструментальность (исполнение-результат) – вероятность ожидаемого вознаграждения.

- $U_{рм} = Oж \cdot В \cdot Ин$

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

### **Мотивы и стимулы**

**Мотив** - это побудительная причина, повод к тому или иному действию. Мотив порождается определенной потребностью и выражает готовность к действию, побуждает к активности.

#### **Виды мотивов:**

1) внешние, связанные с воздействием на человека определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми или обстоятельствами;

2) внутренние, порожденные определенным отношением человека к своей деятельности. К внутренним мотивам человеческого поведения относятся любовь к своему делу, стремление к самосовершенствованию, творчеству.

#### **Функции мотивов:**

1) ориентирующая - направляет человека на такой выбор поведения, который наиболее приемлем в данной ситуации;

2) смыслообразующая - определяет субъективную значимость выбранного поведения;

3) опосредующая - опосредует в отношении личности внешние и внутренние побудители к действию и влияет на поведение;

4) мобилизующая - способствует мобилизации внутренних ресурсов для реализации деятельности;

5) оправдательная - закладывает отношение человека к образцу поведения, социальной норме.

**Стимул** - внешнее побуждение к действию или причина поведения, которые могут вызвать разные мотивы; они ориентированы на удовлетворение потребности, их можно проследить, спланировать, отменить. Стимулирование

труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

**Цель стимулирования** не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда.

#### **Формы стимулов:**

1) принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физической казни и пыток и наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные принуждения (замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы);

2) материальное поощрение. Стимулы в материально-вещественной форме (заработная плата и тарифные ставки, премии, компенсации, кредиты и др.);

3) моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека (благодарности, почетные грамоты, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды, помещение на Доску почета и др.);

4) самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения (написание книг, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго образования). Это самый сильный стимул из известных в природе, однако, он проявляется только у наиболее развитых высококультурных членов общества.

Стимулы могут быть материальными (например, деньги) или нематериальными (слава, почет).

В основе мотивов лежат потребности человека, порождаемые нехваткой чего-либо, нуждой в чем-то, без чего он ощущает состояния дискомфорта, внутренней и внешней неуравновешенности, а соответственно, - стремление их преодолеть.

#### **Модальная типология мотивации**

**Мотивация** включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

Модальная типология мотивации разработана **А. Маслоу**. Согласно **Маслоу** физиологические потребности являются основополагающими для человека: они требуют своего удовлетворения в первую очередь. После удовлетворения физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения других людей. Следующая потребность – потребность СД в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в группе.

Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих. Завершается иерархия потребностей Маслоу потребностями человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение.

**Типология мотивации представлена уровнями:**

- 1) потребность в самовыражении;
- 2) потребность в уважении;
- 3) социальные потребности;
- 4) потребность самосохранения;
- 5) физиологические потребности

**Формы и системы оплаты труда**

В настоящее время наиболее широкое применение в хозяйственной деятельности организаций нашли повременная и сдельная системы оплаты труда.

При повременной оплате труда заработок работника определяется исходя из фактически отработанного им времени и тарифной ставки (оклада).

Под **тарифной ставкой** понимается размер вознаграждения за труд определенной сложности, произведенный в единицу времени (час, день, месяц).

Повременная система оплаты труда, как правило, применяется при оплате труда руководящего персонала организации, работников вспомогательных и обслуживающих производств, а также лиц, работающих по совместительству.

Основными разновидностями повременной оплаты труда являются простая повременная и повременно–премиальная оплаты труда.

При **простой повременной** оплате труда в основу расчета размера оплаты труда работника берется тарифная ставка или должностной оклад согласно штатному расписанию организации и количество отработанного работником времени

При **повременно-премиальной** оплате труда предусматривается начисление и выплата премии, устанавливаемой в процентах от должностного оклада (тарифной ставки) на основании разработанного в организации положения о премировании работников, коллективного договора или приказа (распоряжения) руководителя организации.

Сдельная оплата труда, при которой оплата труда начисляется работнику по конечным результатам его труда, что стимулирует работников к повышению производительности труда.

### **Государственное регулирование оплаты труда**

Политика государства в области оплаты труда заключается в рациональном использовании **экономических рычагов и стимулов**. К ним относят:

- 1) прямые и косвенные налоги на заработную плату;
- 2) рациональное определение минимального размера заработной платы;
- 3) индексацию доходов и вкладов населения в связи с инфляцией;
- 4) обеспечение социальных гарантий работникам (пенсии, стипендии, пособия безработным, выплаты за больничные листы и др.);
- 5) финансирование расходов на образование, науку, культуру, здравоохранение;

б) ценовую политику государства в области товаров потребительской корзины;

7) защиту государством экспорта отечественных товаров и услуг;

8) разумные таможенные пошлины на импорт зарубежных товаров и др.

В демократической рыночной экономике заметно усиливается социально-правовая роль нормирования труда, суть которой заключается в обеспечении социальной и правовой защиты наемного работника при интенсификации производства, в создании нормальных условий труда. Гарантом выполнения социальной функции нормирования должно выступать государство. Именно оно должно стоять на страже сохранения здоровья человека в процессе его трудовой деятельности.

Профсоюзы также не должны быть безразличны к тому, какие нормы применяются на производстве, соответствуют ли они его условиям, объективно ли оценивается трудовой вклад каждого. Нужно законодательно оформить правовой статус разрабатываемых норм и нормативов затрат труда, эргономических и социальных требований к оборудованию и технологическим процессам. Важно также установить оптимальное с точки зрения физиологии труда содержание трудового процесса, обоснованный уровень интенсивности труда, безопасные и комфортные его условия.

Необходимо вырабатывать единые принципы, правила формирования норм и нормативов по труду в новых условиях хозяйствования, нужно усилить роль государства в организации и разработке научно-методического инструментария нормирования.

Меры по социальной защите на производстве должны быть в полном объеме предусмотрены в коллективных договорах, положении об оплате труда, контракте (трудовом договоре) сотрудника.

Государственное регулирование оплаты труда осуществляется как прямым, так и косвенным способом.

**Прямое регулирование** - это нормативное централизованное определение показателей, обязательных для всех предприятий, организаций и учрежде-

ний народного хозяйства. К ним относят ставки прямых отчислений от заработной платы в пенсионный, социальный и медицинские фонды; прогрессивный подоходный налог; размеры минимальной заработной платы, пенсий и стипендий; тарификационные разряды для работников бюджетной сферы.

**Косвенное регулирование** осуществляется путем выпуска государственных рекомендаций о применении тарифных ставок и должностных окладов, об использовании прогрессивных систем оплаты труда, уровне заработной платы в отраслях народного хозяйства, унификации профессий рабочих и должностей служащих, нормативов времени, выработки, обслуживания.

Государственное регулирование оплаты труда в России осуществляется Федеральной службой по труду и занятости. В основу расчета при сдельной оплате труда берется **сдельная расценка**, которая представляет собой размер вознаграждения, подлежащего выплате работнику за изготовление им единицы продукции или выполнение определенной операций.

В зависимости от способа расчета заработка сдельная система оплаты труда подразделяется на прямую сдельную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную.

При **прямой сдельной** форме оплаты труда вознаграждение работнику начисляется за фактически выполненную работу (изготовленную продукцию) по установленным сдельным расценкам.

При **сдельно-прогрессивной** форме оплаты труда заработок работника за продукцию, изготовленную в пределах установленной нормы, оплачивается по установленным сдельным расценкам, а за продукцию, изготовленную сверх нормы, - по более высоким расценкам.

В настоящее время оплата труда на комиссионной основе широко применяется в организациях, оказывающих услуги населению или осуществляющих торговые операции. Заработок работника за выполнение возложенных на него трудовых обязанностей определяется при этом в виде фиксированного (процентного) дохода от продажи продукции.

**Системы долгосрочного поощрения или программы накопления капитала:** право выкупа акций, право оценки акций, схема достижения определенного результата, акционерные схемы с ограничениями, схемы фантомных акций и схемы книжной стоимости.

**Системы оплаты по результатам:** оплата зависит от финансовых результатов, связанных с выполнением целей, поставленных в начале многолетнего периода.

По мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, очень распространенным является мнение, что основным фактором эффективной работы являются деньги: чем больше получает человек, тем лучше он работает. Такое убеждение не является истинным, потому что, если у человека доминирует, к примеру, потребность в близких отношениях или потребность в самореализации, то он предпочтет деньгам место, где сможет удовлетворить эту потребность.

На основе приведенного классификатора потребностей может быть построена **мотивационная модель:**

- 1) претворение в жизнь потребностей своей лично- о сти - реализация своего потенциала, увеличение количества знаний;
- 2) уважение к себе и признание со стороны других -компетентность в своей профессии, право самостоятельно принимать решения;
- 3) социальные контакты - быть признанным в родственной по духу группе, контакты с людьми, быть приятным;
- 4) уверенность в завтрашнем дне – долгосрочное обеспечение денежным доходом с целью удовлетворения физиологических потребностей, гарантия рабочего места на длительный срок;
- 5) физиологические потребности - питание, квартира, одежда.

Удовлетворение своих потребностей, являющихся важнейшим мотивирующим фактором человеческой деятельности, человек осуществляет, предьявляя свои возможности на рынке труда.

Социальный пакет. Задачи социального пакета. Правила конструирования социального пакета.

## ***Тема 14. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***

### План

1. Оценка деятельности подразделений управления персоналом
2. Оценка текучести кадров и абсентизма
3. Критериальные показатели эффективности
4. Количественная и качественная оценка
5. Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом

**Оценка деятельности подразделений управления персоналом** - это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Оценка деятельности кадровых служб опирается на критерии эффективности, выражается в **объективных показателях развития производства:**

1) соотношении издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности;

2) затратах на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника;

3) эффекте воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом;

4) отношении бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала.

### **Показатели эффективности деятельности подразделений управления персоналом**

Методика оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации.

Положения оценки эффективности:

1) оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности предприятия, трудовую и социальную деятельность персонала;

2) введение экономического стимулирования достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления;

3) соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции;

4) комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам).

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты производства, использование ресурсов, социальную деятельность и результативность персонала.

В качестве таких **показателей** выделяются:

- 1) производительность труда (выработка на одного работника);
- 2) темпы роста производительности труда и заработной платы;

### **Оценка текучести кадров и абсентизма**

**Текучесть кадров** - явление, которое представляется непосредственной причиной указанного ущерба, а именно стихийное, неорганизованное движение рабочей силы.

Текучесть кадров - большая проблема, с которой сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее **естественный уровень** в пределах 3-5 % от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери.

Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники - в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3-5 %. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток связан с увольнением работников.

**Высокий уровень текучести кадров** почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

Поэтапное приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить, в частности, через возможность планирования предстоящих

увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента).

#### **Этапы управления текучестью:**

1) определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием;

2) определение экономических потерь, вызванных текучестью;

3) определение причин текучести кадров;

4) определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы;

5) определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Определение **уровня экономических потерь**, вызванных текучестью кадров, таких как:

1) потери рабочего времени;

2) потери, вызванные проведением процедуры увольнения;

3) потери, связанные с судебными издержками, вызванными незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, так как шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики;

4) потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место;

5) снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться;

6) затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом.

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров.

**Абсентизм** - это ситуация, когда при установленной стандартной продолжительности рабочего времени работник стремится его уменьшить и уклониться от работы.

- 3) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;
- 4) общий фонд оплаты труда;
- 5) процент выполнения норм выработки;
- 6) потери рабочего времени (потеря целого дня и внутрисменные);
- 7) качество труда рабочих (процент брака);
- 8) механическая вооруженность труда;
- 9) фондовооруженность труда;
- 10) трудоемкость продукции;
- 11) коэффициенты сложности работ и труда;
- 12) уровень производственного травматизма;
- 13) общая численность персонала.

Данные показатели всесторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить основой для выбора критериев.

Эффективность работы определяется в значительной степени организацией работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т. е. в большей степени зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве **критериальных показателей эффективности** деятельности подразделений управления персоналом предлагаются:

- 1) текучесть персонала;
- 2) уровень квалификации персонала;
- 3) уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- 4) профессионально-квалификационная структура;
- 5) соотношение рабочих и служащих;
- 6) использование фонда рабочего времени;
- 7) социальная структура персонала;
- 8) удельный вес нарушителей трудовой дисциплины;
- 9) удельный вес расхитителей собственности;

- 10) равномерность загрузки персонала;
- 11) ненадежность работы персонала;
- 12) затраты на одного работника;
- 13) затраты на управление;
- 14) уровень накладных расходов;
- 15) выполнение плана социального развития;
- 16) социально-психологический климат в коллективе;
- 17) качество работы персонала.

**Количественная оценка** эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

При оценке **эффективности отдельных кадровых программ** определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономию ресурсов и др.).

**Стоимостная оценка** различия в результативности представляет собой соотнесение (разность) оценок значения для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу.

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно укомплектованность кадрового состава, оценивается количественно - путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Степень удовлетворенности работников оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем

анкетирования или интервьюирования для выражения реакции на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

### **Оценка, базирующаяся на обзоре мнений**

Цель оценки, базирующейся на обзоре мнений состоит в установлении соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, свойств) требованиям должности. **Условия реализации** оценки, базирующейся на обзоре мнений:

- 1) заинтересованность и поддержка со стороны руководства;
- 2) наличие специалистов, реализующих данную систему;
- 3) легитимация документов, регламентирующих оценочную деятельность (положение, инструктивно–методические материалы, описание процедур, технологий и средств);
- 4) информирование (содержание), подготовка (тренинг) и мотивация (предмет заинтересованности персонала);
- 5) установление однозначной и прозрачной связи результатов оценки с системой оплаты и карьерного роста.

### **Задачи оценки.**

1. Выбор места в организации и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника.
2. Разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств сотрудника.
3. Определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

### **Инструменты оценки:**

- 1) конкретизация целей оценки;
- 2) организационная подготовка оценки;
- 3) описание этапов оценки с указанием способов сбора информации;
- 4) формирование состава экспертов-оценщиков;
- 5) определение способов обработки информации;
- 6) упорядочение взаимосвязей исполнителей в процессе оценки.

## **Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом**

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы правления персоналом включает следующие данные: исходные данные для расчета экономической эффективности; расчет единовременных затрат; расчет текущих затрат (носители информации и канцтовары, затраты на электроэнергию, амортизационные отчисления, текущий ремонт технических средств, основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, почтово-телеграфные расходы, накладные расходы).

Эффективность совершенствования системы управления персоналом может быть оценена на основании таких субъективных критериев, как:

- 1) степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
- 2) мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;
- 3) готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- 4) доверительность взаимоотношений с работниками;
- 5) быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;
- 6) оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ)

### ТЕМА 1. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СИСТЕМА

#### Доклады

- Персонал управления: состав, задачи, структура.
- Типы должностей в системах управления РАО «ЕЭС России», АО-энерго и промышленных предприятиях

#### Темы дискуссии

- Роль руководителя в системе управления персоналом.
- По каким причинам управление персоналом можно рассматривать как искусство?

#### Логические задания

- Сформулируйте основную цель управления персоналом.
- Назовите области компетенции руководителя.

Проверка теоретических знаний. Требуется разгадать предложенный кроссворд. Студент должен показать насколько хорошо усвоены основные понятия и определения используемые в курсе.

#### Примерный кроссворд

По горизонтали:

1. Размер заработной платы
2. Сумма, выдаваемая в счет предстоящих платежей
3. Разность между стоимостью импорта и экспорта страны.
4. Обращение денег, средств и товара для получения прибыли.
5. Перевод денег из одного финансового учреждения в другие или из страны в страну
6. Сфера товарного обогащения., товарооборота.
7. Система безналичных расчетов.
8. Календарный план выпуска продукции
9. Денежный билет, акция, облигация и другая ценная бумага с обозначенной на ней нарицательной стоимостью.

10. Наем имущества, земли за плату на определенный срок.
11. Юридическое лицо, совладелец крупного предприятий.
12. Запас сырья, продукции на случай необходимости.
13. Показатель производительности труда.
14. Одна из сторон бухгалтерского баланса.
15. Денежная система и денежная единица, принятая в определенной стране.
16. Официальный документ, протокол.
17. Перевозка грузов без перегрузки на промежуточных станциях
18. Емкость для хранения, упаковки и транспортировки принимаемых товаров
13. Лицо, которое арендует имущество, землю и другие природные ресурсы.

20. Занятие, служба как источник, заработка
21. Лицевая сторона монеты
22. Продукция, составленная по маркам, профилям.
23. Система ставок, определяющая размер платы за различные услуги.
24. Отдельное сельскохозяйственное предприятие.
25. Способ продажи товаров с публичного торга.
26. Производственный показатель выработки продукции.
27. Денежные средства, сданные на хранение в сберегательную кассу или банк.
28. Нарушение экономического равновесия предприятия, государства

29. Денежные средства, предоставляемые в кредит с уплатой процента
30. Представитель фирмы, выполняющий деловые поручения.
31. Продукт труда, произведенный для продажи.
32. Условия работы, деятельности предприятия.
33. Посредник при заключении торговых биржевых сделок.
34. Доход с капитала, имущества или земельного участка, не требующий от своих получателей предпринимательской деятельности.
35. Слово начинающее разговор по телефону

### Кросворд

			2 7							2 6			
2 8						19				1 8		3	
				1 2									
					7				6	1 1			35
	2 0						3					2 5	
		1 3			1							1 7	
				4									
			8					2			1 6		34
							5			1 0		2 4	
2 9	2 1					9							
					1 4					1 5			
			2 2									2 3	
	3 0				3 1					3 2			33

### Ответы на кроссворд

<i>A</i>	<i>Л</i>	<i>К</i>	<sup>27</sup> <i>В</i>	<i>И</i>	<i>Т</i>	<i>А</i>	<i>М</i>	<i>Р</i>	<i>О</i>	<sup>26</sup> <i>Н</i>	<i>О</i>	<i>И</i>	<i>О</i>
<sup>28</sup> <i>Д</i>	<i>А</i>	<i>Д</i>	<i>Н</i>	<i>Е</i>	<i>Р</i>	<sup>19</sup> <i>А</i>	<i>Р</i>	<i>А</i>	<sup>18</sup> <i>Т</i>	<i>И</i>	<i>З</i>	<i>Ц</i>	<i>Л</i>
<i>И</i>	<i>Т</i>	<i>З</i>	<i>Е</i>	<sup>12</sup> <i>Р</i>	<i>Е</i>	<i>Н</i>	<i>О</i>	<i>И</i>	<i>Ц</i>	<i>К</i>	<i>Н</i>	<i>К</i>	<i>Л</i>

С	О	Е	И	Л	<sup>7</sup> К	О	Н	Ы	<sup>6</sup> Р	<sup>11</sup> А	А	У	<sup>35</sup> А
Б	<sup>20</sup> Р	Р	Р	Ь	Л	А	<sup>3</sup> С	Н	Е	Д	Р	<sup>25</sup> А	Т
А	А	<sup>13</sup> В	И	Д	<sup>1</sup> С	↻		А	Ф	Н	<sup>17</sup> Т	М	Н
Л	Б	Ы	Н	<sup>4</sup> О	Т			В	С	Е	К	Р	Е
А	О	Р	<sup>8</sup> Г	Б	А	В	К	<sup>2</sup> А	Н	Р	<sup>16</sup> А	Е	<sup>34</sup> Р
Н	Т	А	Р	О	Р	О	<sup>5</sup> Т	Р	А	<sup>10</sup> А	Т	<sup>24</sup> Ф	Е
<sup>29</sup> С	<sup>21</sup> А	Б	А	Ф	И	<sup>9</sup> К	У	П	Ю	Р	Ю	И	Л
С	В	О	Т	К	<sup>14</sup> А	К	Т	И	<sup>15</sup> В	А	Л	Р	К
У	Е	Р	<sup>22</sup> С	О	Р	Т	А	М	Е	Н	<sup>23</sup> Т	А	А
Д	<sup>30</sup> А	Г	Е	Н	<sup>31</sup> Т	О	В	А	<sup>32</sup> Р	Е	Ж	И	<sup>33</sup> М

## ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Основные цели и направления деятельности службы управления персоналом.
2. Месторасположение службы управления персоналом в организации.
3. Организационная структура службы управления персоналом.
4. Распределение задач управления персоналом между подразделениями организации.
5. Задача кадровых служб на разных стадиях развития организации:
  - стадия становления организации
  - стадия интенсивного роста
  - стадия стабильного развития
  - стадия спада (кризиса)

Основные понятия: организация управления персоналом; служба управления персоналом; линейный руководитель.

Темы дискуссии:

- какими профессиональными, деловыми, социально-психологическими качествами должны обладать люди, работающие в службе управления персоналом организации?

- в чем состоит миссия кадровых служб в XXI веке?

Логические задания:

- выделите факторы и условия, от которых зависит штатный состав работников службы управления персоналом.
- назовите, какие категории специалистов необходимы в службе управления персоналом для эффективного выполнения функций. Обоснуйте свое мнение.
- дайте характеристику общим и особенным функциям системы управления персоналом государственной службы.

### ТЕМА 3. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Кадровое планирование: цели, задачи и виды.
2. Этапы кадрового планирования.
3. Кадровая стратегия как основа кадрового планирования.
4. Планирование персонала как определение потребности организации в человеческих ресурсах в будущем.
5. Этапы планирования человеческих ресурсов организации.
6. Методы расчета количественной потребности в персонале.
7. Планирование расходов на персонал.

Основные понятия: кадровая стратегия; планирование персонала; качественная потребность в персонале; количественная потребность в персонале.

Доклады:

- планирование персонала как исходный этап кадрового менеджмента.
- особенности определения потребности в персонале на тактическом и стратегическом уровнях.
- Коллективное и индивидуальное планирование: временные параметры, содержание и характер. Сферы планирования.

Логическое задание:

- Выделите особенности стратегического, тактического и оперативного кадрового планирования.

## ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ НАЙМОМ ПЕРСОНАЛА

1. Поиск персонала как создание резерва потенциальных кандидатов.
2. Этапы заполнения вакантных должностей:
  - детализация требований к вакантному рабочему месту (Создание вакансии; описание вакансии)
  - определение требований к кандидатам
  - определение источников набора
  - привлечение кандидатов (подбор)
  - отбор кандидатов
  - принятие решения о найме на работу (заполнение вакантной должности)
  - испытательный срок
3. Методы привлечения кандидатов.
4. Методы отбора персонала, их характеристика.
5. Правовое обеспечение найма персонала.
6. Процедура найма работника.
7. Испытательный срок, его роль.

Основные понятия: вакансия; подбор персонала; отбор персонала; источников подбора персонала; резюме; собеседование; ситуативное интервью; найм персонала; испытательный срок; прием на работу.

Доклады:

- методы отбора персонала.
- способы замещения должностей применяемые на государственной и муниципальной службе.

Тема дискуссии

«Идеальный портрет» или «профиль пригодности» современного государственного служащего.

Логические задания

- Выделите факторы, влияющие на процесс найма персонала.

- Проанализируйте достоинства и недостатки различных источников подбора персонала.
- В чем сходство и различие понятий «отбор» и «подбор»?

Практическое занятие 1. Составление и анализ резюме

Практическое занятие, направленное на овладения навыками анализа резюме, деловых писем, анкет кандидатов.

Для подготовки к занятию необходимо изучить следующие вопросы:

1. Виды резюме. Правила оформления резюме:

- требования по форме;
- требования по содержанию.

2. Анализ резюме, деловых писем кандидатов.

3. Составления письма-отказа.

Задание для самостоятельной работы

1. Составить резюме.
2. Проанализировать резюме, выставленные на сайте.

Практическое занятие 2. Модель рабочего места

Задание для самостоятельной работы:

Описать вакансию и сформулировать требования к кандидату на вакантную должность:

- дежурный диспетчер ЕЭС и ОЭС
- дежурный диспетчер энергосистемы
- дежурный диспетчер ПЭС
- дежурный диспетчер РЭС
- дежурный диспетчер ПТС
- дежурный инженер РТС
- начальник смены ТЭС
- начальник смены ЭЦ ТЭС, ГЭС
- начальник смены КЦ ТЭС
- начальник смены ТЦ ТЭС
- начальник смены КТЦ ТЭС с поперечными связями

- начальник смены КТЦ блочной ТЭС
- начальник смены ТТЦ ТЭС
- начальник смены ЦТАИ ТЭС
- начальник смены ХЦ ТЭС
- начальника смены ТЭС, АЭС, ГЭС
- диспетчера энергосистемы
- начальника смены ТЭС, АЭС, ГЭС
- дежурного диспетчера ПЭС, ПТС, подстанции высшего класса напряжения данной энергосистемы
- дежурного базовой подстанции
- диспетчера РЭС
- электромонтера ОВБ
- дежурного базовой подстанции
- электромонтера ОВБ (если в РЭС нет подстанций с постоянным дежурным персоналом)
- начальника смены (дежурного) подчиненного теплоисточника
- дежурного инженера (дежурного одного из районов теплосети)
- дежурного оператора щита управления
- старшего оперативного лица аварийно-восстановительной службы
- начальника смены электроцеха
- начальника смены тепловых цехов (КЦ, ТЦ и КТЦ)
- начальников смен других технологических цехов
- старшего электромонтера по обслуживанию оборудования ТЭС, ГЭС
- электромонтера ГЩУ ТЭС (ГЭС)
- машиниста котла
- машиниста (старшего машиниста) котельного оборудования
- машиниста паровых турбин
- машиниста паровых турбин или машиниста (старшего машиниста) турбинного отделения
- машиниста ЦТЩУ котлами и паровыми турбинами

- старшего машиниста котельного оборудования, турбинного отделения и КТЦ
- машиниста блочной системы управления агрегатами (котлом, турбиной)
- старшего машиниста энергоблока
- машиниста вагоноопрокидывателя
- дежурного щита управления
- моториста автоматизированной топливоподачи (машиниста топливоподачи)
- машиниста котлов
- машиниста паровых турбин
- машиниста энергоблока
- электрослесаря по обслуживанию автоматики и средств измерения оборудования (одно из рабочих мест)
- лаборанта экспресс лаборатории
- аппаратчика водоподготовительной установки
- начальника смены КЦ
- начальника смены ТЦ или начальника смены КТЦ

Для описания модели использовать нижеследующую форму:

<p>Элементы модели</p> <p>1. Кадровые данные</p> <p>1.1. Пол:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мужской</li> <li>– женский</li> <li>– не имеет значения</li> </ul> <p>1.2. Возраст:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– до 20</li> <li>– от 20 до 30</li> <li>– от 30 до 40</li> <li>– от 40 до 50</li> <li>– свыше 50</li> </ul> <p>1.3. Семейное положение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– холост, не замужем</li> <li>– женат, замужем</li> <li>– разведен, разведена</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не имеет значения</li> </ul> <p>1.4. Социальное положение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– из рабочих</li> <li>– из служащих</li> <li>– из крестьян</li> <li>– не имеет значения</li> </ul> <p>1.5. Внешность сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– красивая</li> <li>– приятная</li> <li>– обаятельная</li> <li>– нормальная</li> <li>– отталкивающая</li> </ul> <p>2. Опыт сотрудника</p> <p>2.1. Производственный стаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– до 1 года</li> <li>– 1-5 лет</li> <li>– 5-10 лет</li> <li>– более 10 лет</li> </ul>	<p>2.2. Общественный опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– партия</li> <li>– профком</li> <li>– совет предприятия</li> <li>– молодежная организация</li> <li>– другое</li> </ul> <p>3. Профессиональные знания в области.</p> <p>4. Профессиональные умения в области.</p> <p>5. Личностные качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципиальность</li> <li>– справедливость</li> <li>– воспитанность</li> <li>– скромность</li> <li>– жизнерадостность</li> <li>– терпимость</li> </ul>
---	--	--

- пунктуальность
- способность воспринимать критику
- 5.2. Деловые:
  - исполнительность
  - деловитость
  - предприимчивость
  - трудолюбие
  - хозяйственность
  - целеустремленность
  - организованность
  - коммуникабельность
  - дипломатичность
  - дисциплинированность
  - настойчивость
  - умение доводить порученное дело до конца
  - умение видеть перспективу
  - умение слушать людей
  - широта кругозора
- 6. Психология личности
  - 6.1. Тип личности:
    - экстраверт - направлен на внешний мир
    - интроверт - направлен на внутренний мир
  - 6.2. Темперамент:
    - сангвиник
    - флегматик
    - холерик
    - меланхолик
  - 6.3. Уровень интеллекта:
    - высокий
    - средний
    - низкий
- 7. Здоровье и работоспособность
  - здоров
  - практически здоров
  - болен
  -

- 8. Уровень квалификации
  - 8.1. Образование:
    - неполное среднее
    - среднее общее
    - среднее специальное
    - высшее
  - 8.2. Специальности (для служащих):
  - 8.3. Повышение квалификации:
    - институт бизнеса
    - школа менеджеров
    - курсы повышения
    - производственная практика
- 9. Служебная карьера
  - «трамплин»
  - «лестница»
  - «змея»
  - «перепутье»
- 10. Хобби (увлечения)
  - спорт
  - искусство
  - театр и кино
  - охота
- 11. Вредные привычки
  - алкоголь
  - курение
  - обжорство
- 12. Организация труда
  - офис площадью, м<sup>2</sup>
  - отдельный стол и стул
  - пользование библиотекой
  - служебный транспорт
  - компьютер
  - служебный телефон
  - факс
  - ксерокс
  - аудио-и видеоаппаратура

- 13. Оплата труда
  - должностной оклад, руб.
  - квартальная премия к окладу, руб.
  - процент с прибыли, %
  - процент с выручки, %
  - процент с дохода, %
  - оплата командировочных расходов
  - оплата представительских расходов
  - компенсация за использование личного транспорта в служебных целях
- 14. Социальные блага
  - материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха
  - компенсация расходов на питание
  - оплата фирменной одежды
  - кредит фирмы
  - оплата детских учреждений
  - подарки к юбилеям и дням рождения, пособие в случае свадьбы
- 15. Социальные гарантии:
  - ежегодный отпуск, дней
  - оплата больничных листов
  - страхование жизни
  - дополнительная пенсия
  - пособие в случае увольнения по сокращению штатов
  - пособие в случае смерти сотрудника

## – ТЕМА 5. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

1. Сущность оценки персонала. Основные подходы к оценке персонала.
2. Причины необходимости в оценке персонала. Задачи оценки и аттестации.

3. Методы и критерии оценки персонала. Типология критериев.
4. Аттестация как инструмент управления персоналом.
5. Структура аттестации персонала.
6. Анализ результатов аттестации, управленческие мероприятия по результатам аттестации.
7. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом.

Основные понятия: оценка работников; оценка результатов работы; оценка потенциала работника; аттестация.

Доклады:

- аттестация как организационно-правовое средство оценки деятельности государственных служащих.
- нормативно-правовая база аттестации государственных служащих.
- критерии и методы деловой оценки государственного служащего.
- отечественный и зарубежный опыт проведения оценки и аттестации персонала.
- оценка индивидуальных качеств служащих.
- оценка труда руководителей и специалистов. Оценка профессионального поведения и личных качеств.

Тема дискуссии:

- способы выявления молодых сотрудников с лидерским потенциалом.

Логическое задание:

- выделите типичные ошибки при деловой оценке персонала.

Задание для самостоятельной работы:

- разработайте опросный лист для аттестации сотрудника на занимаемую должность (должность выбирается из практических заданий 4), который соответствовал бы ранее разработанной модели рабочего места. Пример такой анкеты предлагается преподавателем.

## ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

1. Понятие деловой карьеры. Виды карьеры.
2. Модели деловой карьеры.
3. Управление карьерой в организации: принципы, цели, этапы.
4. Принципы формирования и источники кадрового резерва.
5. Этапы работы с кадровым резервом.
6. Конкурентоспособность работника. Факторы оказывающие влияние на конкурентоспособность работника.
7. Планирование своей карьеры.

Основные понятия: карьера; профессиональная карьера; внутриорганизационная карьера; межорганизационная карьера; ротация.

Доклады:

- карьера и «патология» карьеры.
- особенности построения карьеры в системах государственного и муниципального управления.
- составление личного жизненного плана.

Темы дискуссии:

Какие качества личности (профессиональные, деловые, нравственные) необходимы для успешной карьеры? Какие качества личности, слабости и негативные составляющие людей мешают успешной карьере?

Логические задания

- перечислите известные в литературе и практике цели карьеры.
- почему карьера - это не только продвижение по службе?
- какие основные задачи решаются в ходе планирования и реализации карьеры?

Задание для самостоятельной работы:

- разработайте правила управления карьерой (не менее 10).
- выделите группы качеств, которые должны учитываться в организации при назначении человека на руководящую должность.
- выделите показатели эффективности работы с кадровым резервом в организации.

## ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

1. Основные понятия теории мотивации, их взаимосвязь.
2. Управление трудовой мотивацией: принципы, задачи, виды.
3. Основных мотивационные модели управления А. Маслоу.
4. Системы оплаты труда. Построение систем оплаты труда.
5. Государственные гарантии оплаты труда работников.
6. Нормирование труда и формы заработной платы.
7. Участие персонала в прибылях и собственности предприятия.
8. Социальный пакет.
9. Разработка программ стимулирования труда.

Основные понятия: потребность; интерес; установка; ценностные ориентации; мотив; стимул; мотивация; стимулирование; нормирование труда; формы и системы оплаты труда; социальный пакет.

Доклады:

- особенности мотивации персонала в системе государственной службы.
- специфика управления талантливыми людьми.
- учет мотивации работников при построении системы оплаты труда.
- «идеальная» система премирования.

Темы дискуссии:

- иногда выделяют три основные группы потребностей: потребности существования, социальные, духовные. Определите, как эти группы потребностей изменяются сегодня в условиях глобальных российских преобразований.
- как задействовать личностно-мотивационный потенциал работника?

Логические задания

1) Причины побуждения к труду имеют множество аспектов. Только комплекс воздействий может привести к ожидаемому результату (воздействие через психологию, воздействие на побуждение к производительному труду,

внешнее и внутреннее вознаграждение). Обоснуйте, что из себя представляют все эти формы воздействия и как они влияют на мотивацию личности.

2) Сформулируйте, каким образом влияют на трудовую мотивацию персонала следующие внешние факторы:

- общественно-политические,
- социально-экономические,
- уровень жизни в регионе,
- кадровая политика организации,
- группы давления,
- система образования,
- семья,
- религия.

3) Раскройте основные положения одной из классических или современных теорий мотивации персонала. На основе проведенного анализа выделите характерные черты образа человека в данной теории мотивации и социально одобряемые образцы поведения в организации.

Задание для самостоятельной работы:

- разработайте формы и методы морального и материального стимулирования, которые были бы наиболее действенными в современных организациях.
- предложите перечень показателей качества трудовой жизни, влияющих на мотивацию личности.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

Так как студенты заочного отделения имеют меньшее число занятий и сокращенный лекционный курс. Поэтому они вынуждены выполнять практические контрольные работы преимущественно в самостоятельной форме.

В связи с этим студенты заочного и сокращенного обучения по дисциплине «Управление персоналом» изучают следующие разделы :

Лекции – все темы в сокращенной форме всего (8 час.)

Практические занятия – темы с 1-4 в сокращенной форме (4 час.).

По неохваченным темам аудиторных занятий, студенты выполняют задания в форме самостоятельной работы согласно данному учебно-методическому комплексу раздел 10.

Методические указания к выполнению домашних заданий, контрольных работ и докладов для студентов очной формы обучения подробно изложены в разделе 5.

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ИЗУЧЕНИИ КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

1. Правовая информационная система «Кодекс»
2. Правовая информационная система «Гарант»

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПРЕПОДАВАНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Для подготовки к семинарским (практическим) занятиям, подготовки докладов и зачету по дисциплине рекомендуется использовать Интернет.

2. В лекционном курсе, как указывалось выше, подготовлены электронные слайды, презентации и рисунки, с последующим показом их с помощью медиапроектора и ноутбука.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОМУ СОСТАВУ ПО ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖСЕССИОННОГО И ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

Промежуточный контроль знаний оценивается по выполненным заданиям выданным на практике работам и подготовленным и защищенным докладам на семинарских занятиях

Критерии оценки знаний студентов на зачете

Итоговая оценка знаний студента оценивается по двухбальной системе. При этом учитываются: выполнение самостоятельной работы, и подготовка докладов к семинарским занятиям. Кроме того, студент должен раскрыть поставленные перед ним вопросы по теме дисциплины и представленного студентом отчета по лабораторным работам.

При отсутствии выполненных практических заданий и отсутствия подготовленных к на практическим занятиям докладов, а также при нераскрытии поставленных перед студентом вопросов по темам дисциплины зачет считается не выполненным и студенту выставляется оценка «неудовлетворительно»

## 10. КОМПЛЕКТЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

Приведем ниже примерный перечень задач кейс-стади, решаемых студентами на практических занятиях.

**Ситуация 1.** Вы работаете с недавнего времени начальником большого цеха. Проходя в свой кабинет, Вы видите на площадке нескольких оживленно беседующих рабочих. Проходя через 20 минут в цех, Вы вновь наблюдаете ту же картину. Как Вы будете действовать?

*Варианты решения.*

1. Потребую прекратить разговор. Предупрежу о недопустимости такого поведения.

2. Пройду мимо беседующих рабочих, а затем вызову мастера и выражу ему свое недовольство.

3. Подойду к рабочим и запишу их фамилии, объявлю по цеху замечание в приказе. Предупрежу о более строгом наказании при повторном нарушении.

4. Сделаю рабочим замечание и предложу немедленно вернуться на рабочие места.

5. Подойду к беседующим и постараюсь выяснить, о чем они говорят, какой работой занята их бригада, какова загрузка в данный момент. Вызову мастера для выяснения положения с работой в бригаде и только после этого буду принимать решение.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Не стоит сразу делать внушение. Может быть, следует выяснить причину простоя?

2. Такое действие допустимо. Но нужно быть уверенным в его обоснованности. Ведь мастер может знать об уходе рабочих с участка.

3. А следует ли начальнику цеха знакомиться с рабочими в такой неблагоприятной обстановке, записывать их фамилии?

4. Пожалуй, такое решение может быть правильным, но замечания делать не следует. Необходимо сначала выяснить причину простоя.

5. Такое решение наиболее правильно.

**Ситуация 2.** Вы – старший мастер или начальник участка. С одним из молодых рабочих у Вас возник конфликт, из-за того, что он работал на новом, незнакомом для него станке с полуавтоматическим управлением, а операции выполнял по-старому. Вы ему говорили о необходимости учиться, но он отказывался. Как Вы будете вести себя в данном случае?

*Варианты решения.*

1. Пока никаких действий по отношению к рабочему предпринимать не буду, подожду, может быть, он еще пойдет учиться.

2. Переведу на более простую, но нижеоплачиваемую работу.

3. Найду в коллективе опытного рабочего, который сумеет убедить его начать учиться и покажет наиболее рациональные приемы работы.

4. Попытаюсь уговорить его изменить отношение к работе и выполнить мои советы.

5. Поставлю вопрос о нем на рабочем собрании коллектива.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Примиренческая позиция. Она экономически не выгодна.

2. Такое решение возможно, но может обострить отношения с рабочим.

3. Такое решение правильно, но при условии, что Вы его осуществите.

4. Это – малоэффективно, так как отношения с рабочим у Вас осложнились.

5. Если Вы уверены, что Вас собрание поддержит, то выносите вопрос на обсуждение.

**Ситуация 3.** Вы - начальник цеха. Экономист Вашего цеха обратился к администрации завода с заявлением о том, что в цехе допускаются частые нарушения финансовой дисциплины. В связи с этим дирекцией назначена специальная комиссия для проверки. Вы ждете вызова комиссии. По стечению обстоятельств, в день начала работы комиссии, экономист нарушает трудовую дисциплину {опаздывает на работу на 25 мин). Как Вы отнесетесь к поведению экономиста?

*Варианты решения.*

1. Вызову экономиста и потребую у него объяснений по поводу наруше-

ний трудовой дисциплины.

2. За нарушение трудовой дисциплины объявлю экономисту замечание или выговор в приказе по цеху.

3. Подожду до конца рабочего дня. Если экономист сам не придет и не объяснит причины своего опоздания на работу, попрошу его зайти и потребую объяснений, после чего приму решение.

4. В данной ситуации главное для меня – работа комиссии и ее выводы, а не опоздание экономиста. Экономист, может быть, сам объяснит причины опоздания.

5. Подожду результатов работы комиссии, потом решу, как поступить с экономистом.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Экономист воспримет это как реакцию на его заявление.

2. Это верно, но ведь Вы должны сначала знать причины опоздания экономиста. Может быть, его вызывали в дирекцию и поэтому он опоздал.

3. Именно так и следует поступить, хотя такое решение, возможно, не единственное.

4. Это, конечно, так. Однако почему экономист подал заявление в дирекцию завода, минуя Вас? Поэтому он вряд ли придет к Вам с объяснениями по поводу опоздания.

5. Конъюнктурный подход, подтверждающий, что обстановка в цехе ненормальная.

Ситуация 4. Вы – начальник смены или мастер, работаете во вторую смену. В проходной Вам встретился технолог цеха и сказал, что рабочий Вашего участка (смены) пришел на работу в нетрезвом состоянии и не следует допускать его к работе. Однако был конец месяца и нужно было выполнить план, а заменить этого рабочего некем. Что Вы будете делать?

*Варианты решения.*

1. Отстраню его от работы и наложу взыскание.

2. О случившемся сразу же сообщу начальнику цеха. Буду ждать его указаний.
3. Отстраню его от работы. Сам встану на его рабочее место. Поведение его со всей строгостью обсудим на рабочем собрании.
4. Попрошу рабочего из первой смены отработать за него сверхурочные, а виновный будет наказан.
5. Допущу рабочего к работе и буду наблюдать за ним, во избежание несчастного случая. После окончания смены обсудим его поведение.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Это самый легкий путь. Но людей надо воспитывать.
2. Вы должны принимать самостоятельные решения.
3. Если Ваши обязанности может выполнить кто-то другой, тогда работайте за подчиненного. Но это может повлиять на Ваш авторитет.
4. Такое решение рационально. Если Вы пользуетесь авторитетом в коллективе, то сумеете найти замену. А виновного следует наказывать.
5. Такое решение повлечет за собой неприятности, на Вас могут наложить взыскание, так как Вас обо всем предупредил технолог цеха.

Ситуация 5. Вы – начальник цеха. В ночную смену один из рабочих Вашего цеха, будучи в нетрезвом состоянии, сломал дорогостоящую оснастку. Пытаясь отремонтировать ее, другой рабочий получил серьезную травму. Об этом Вам сообщил сменный мастер по телефону. Что Вы ответите ему?

*Варианты решения.*

1. Составьте акт экспертизы и акт на поломку оборудования. Завтра доложите.
2. Без меня ничего не предпринимайте. Я сейчас приеду и на месте разберусь во всем.
3. Действуйте, как сочтете необходимым, так как Вы сейчас замещаете меня. А завтра я сам разберусь.
4. Потребую вызвать скорую помощь к пострадавшему, а все документы о

случившемся оформить потом, доложить о состоянии пострадавшего.

5. Действуйте согласно инструкции.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Верно, но только юридически. А как же со здоровьем рабочего?

2. За это время, которое Вы потратите на дорогу, рабочий может скончаться. Почему Вы считаете, что сменный мастер не знает, как поступить в данной ситуации?

3. Это легкомысленный ответ. Сменный мастер ждал от Вас не только указаний, но и моральной поддержки.

4. Правильный ответ. Однако о составлении акта экспертизы и акта о поломке оборудования следует сказать после того, как мастер сообщит Вам, что пострадавший находится в больнице.

5. Вероятно, мастер забыл пункты этой инструкции, а рабочему до сих пор не оказана медицинская помощь.

Ситуация 6. Вы – начальник цеха или его заместитель. На 8 ч 30 мин Вы вызвали подчиненного для беседы по поводу его частых опозданий на работу. Совершенно неожиданно в это утро Вы сами допустили опоздание и появились в цехе лишь в 8 ч 50 мин. Подчиненный ждет Вас. Как бы Вы начали беседу с ожидающим Вас подчиненным?

*Варианты решения.*

1. Сразу же начну беседу с подчиненным. Потребую от него объяснения по поводу опоздания.

2. Оправдаюсь перед подчиненным за свое опоздание, а потом начну беседу.

3. Отменю беседу, перенесу ее на более удобный для меня момент.

4. Попрошу извинения и спокойно начну беседу, в случае необходимости объясню, почему опоздал сам.

5. Попрошу извинения, использую свое опоздание для обоснования замечания. В беседе с подчиненным покажу, чего можно было бы ожидать от

моей работы, если бы я опоздал так же, как он.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Воспитательный успех беседы сомнителен. Рабочий – свидетель Вашего опоздания.
2. Если вы хотите пользоваться авторитетом у подчиненных, то объясняйтесь, но никогда не оправдывайтесь перед ними.
3. Совершенно неправильный поступок, показывающий, что Вы плохой воспитатель.
4. Правильное решение.
5. Возможно. Однако такой «наглядный» пример может вызвать недоверие и насмешку.

Ситуация 7. Вы – начальник участка или старший мастер. У Вас в одной из смен работает молодой мастер, знающий и опытный специалист. Он отличается остротой суждений и иногда критикует Вас. Вы неоднократно предлагали ему активно заняться общественной работой, но он отказывался, ссылаясь на то, что общественная работа не входит в его производственные обязанности. Между тем это Вас беспокоит. Как Вам следует поступить?

*Варианты решения.*

1. Заставлю его заниматься общественной работой с помощью профкома, администрации цеха. общественных организаций.
2. Поставлю вопрос об его отказе от общественной работы на собрании. Подвергну критике его позицию.
3. Постараюсь в личных беседах убедить его изменить отношение к общественной работе.
4. Вопрос об общественной работе оставлю пока открытым – ведь производственник он хороший.
5. Поговорю с авторитетными рабочими из его бригады, посоветуюсь с ними, как поднять активность коллективе. А потом поставлю этот вопрос на обсуждение рабочего собрания.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Общественная работа должна выполняться добровольно, в этом ее смысл.

2: Не следует заниматься демагогией - это не поднимет Ваш авторитет.

3. А почему Вам это не удалось раньше? Может быть, потому, что Ваш метод убеждения оказался неэффективным?

4. Такое решение возможно. Но как быть с Вашим беспокойством?

5. Оказывается, мастер не виноват. Все объясняется плохой организацией общественной работы в коллективе.

Ситуация 8. Вы - начальник современного цеха. В цехе свободна должность мастера на одном из механических участков и имеются три кандидата на нее. Этот вопрос требуется решить оперативно, так как завтра нужно отдать приказ. Кого Вы выберете?

*Варианты решения.*

1. Опытный, высококвалифицированный рабочий, имеет опыт общественной работы, возраст – 40 лет, образование – 8 классов. Хорошо знаю его.

2. Хорошо зарекомендовавший себя инженер из бюро реализации и изобретательства соседнего цеха. Возраст - 30 лет. Имеет желание работать у Вас.

3. Предложенная отделом кадров завода кандидатура молодого специалиста. Возраст – 23 года. Окончил техникум, 1 год работал на таком же предприятии, только что демобилизовался из армии.

*Проверка обоснованности решений.*

1. Рабочий может не согласиться, так как он сильно проиграет в зарплате. Кроме того, ему уже 40 лет и у него только восьмилетнее образование, а современное производство требует глубоких знаний.

2. Если у Вас есть уверенность в том, что молодой инженер быстро найдет контакт с ИТР и рабочими цеха, то это – лучшая кандидатура.

3. Возможно, что это перспективное решение, но ведь вы совсем не зна-

ете этого молодого человека.

Ситуация 9. Вы – начальник участка цеха или мастер. К Вам обратился один из рабочих с просьбой отпустить его на четыре дня в связи с женитьбой. Однако официально вы его отпустили только на три дня, сославшись на действующее положение. Несмотря на это, рабочий вышел на работу через четыре дня. Как Вы с ним поступите?

*Варианты решения.*

1. Потребую от него объяснительную записку и попрошу отработать четвертый день.

2. Сообщу в служебной записке начальнику цеха о нарушении трудовой дисциплины, с тем чтобы он принял решение о наказании нарушителя.

3. В виде исключения оставлю нарушение без наказания и поздравлю с женитьбой.

4. Предложу отработать пропущенный день, чтобы он не считался прогулом и попрошу других рабочих, отпрашивавшихся ранее на четыре дня, тоже отработать четвертый день.

5. Поставлю ему в табеле прогул и сообщу об этом коллективу.

*Проверке обоснованности решения.*

1. Отработке четвертого дня справедлива. Объяснительную записку требовать не следует, так как в цехе известно, что у рабочего свадьба.

2. Вопрос должен быть решен самостоятельно, без привлечения к этому начальник а цеха.

3. Ив следует оставлять без внимания ни одного нарушения дисциплины.

4. Вопрос решен правильно.

5. Если Вы поставите в табеле прогул, то Вас спросят, почему Вы не ставили прогул другим рабочим, отпрашивавшимся на четыре дня по тем же мотивам.

Ситуация 10. Вы – начальник цеха. Сегодня день Вашего рождения. Незадолго до окончания рабочего дня к Вам заходит председатель профкома и высказывает недовольство Вашим стилем работы, нечуткостью к нуждам и пожеланиям работников цеха. В этот момент к Вам в кабинет входят сослуживцы, от имени коллектива цеха поздравляют Вас с днем рождения и вручают ценный подарок. Считаете ли Вы возможным принять подарок?

*Варианты решения.*

1. От подарка откажусь, но за внимание поблагодарю и приму поздравления.
2. Подарок приму, поблагодарю за поздравление и внимание, буду вести себя так, как будто бы неприятного разговора не было.
3. От подарка откажусь, но за внимание поблагодарю. При этом заявлю, что начальник, нечуткий к подчиненным, не достоин принять от них подарок.
4. Воспользуюсь обстановкой для установления причин неудовлетворенности работников цеха стилем моего руководства. В зависимости от ситуации решу, принимать подарок или нет.
5. Подарок приму, но при этом спрошу присутствующих о причинах неудовлетворенности стилем моей работы.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Ваше поведение непоследовательно. Вы принимаете поздравление, а от подарка отказываетесь.
2. Решение правильное, если Вы считаете слова председателя профкома необоснованными.
3. Пожалуй, Вас не поймут и истолкуют Ваше решение неправильно.
4. Вполне ли Вы в себе уверены? С таким решением нельзя спешить.
5. Неуместно задавать такие вопросы в данной ситуации. Лучше выяснить все недоразумения при более подходящей обстановке.

Ситуация 11. Вы – начальник цеха. В связи с серьезной перестройкой направления работ в цехе потребовалось срочно произвести перекомплектовку почти всех бригад. Какой из вариантов организации работ в этом направлении Вы сочтете наиболее предпочтительным:

*Варианты решения.*

1. Предложу заняться решением этого вопроса общественным организациями, имеющимся на предприятии.
2. Поручу составить предварительные списки кандидатов мастерам участков, посмотрю их сам, и затем обсудим на уровне «треугольника».
3. Предложу решать эти вопросы отделу кадров завода.
4. Сам изучу все списки кандидатов.
5. Проведу цеховое собрание рабочих, объясню положение дел, предупрежу о важности наших решений. Попрошу вносить предложения.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Прежде всего Вы должны иметь собственное мнение по этому вопросу.
2. Разумное решение. Никто лучше мастера не знает рабочих. Однако, Вам необходимо проконтролировать принятое решение.
3. Так начальники цехов не поступают. Разве в отделе кадров лучше знают людей, чем Вы?
4. Если у Вас есть время для обстоятельного решения этого вопроса и если Вы хорошо знаете всех кандидатов – решайте этот вопросами. Но не забудьте посоветоваться с мастерами.
5. Верно, но трудоемко. Кто будет анализировать то, что напишут рабочие?

Ситуация 12. Вы – начальник цеха. Один Ваш авторитетный и высококвалифицированный рабочий перенес тяжелую болезнь. Когда после лечения он вернулся в цех, трудоспособность его составляла 50 % от прежней, и он уже не мог работать по высокому разряду. Поскольку раньше этот рабочий хорошо зарабо-

тывал и имел личное влияние на мастера, тот «дописал» его месячный заработок до уровня среднего по разряду, поверив обещаниям, что скоро он восстановит свою прежнюю работоспособность. Это вызвало недовольство отдельных рабочих. Они обвинили мастера в приписках. Что Вы предпримете в данном случае?

*Варианты решения.*

1. Наложу строгое взыскание на мастера и обяжу его в последующем платить данному рабочему за фактически выполненную работу.
2. Вызову рабочего и предложу ему другую работу - по силам, но менее оплачиваемую.
3. Приду к рабочему в цех, посмотрю, как он работает, поговорю с ним о перспективах. В беседе дам понять, что приписок к зарплате больше не будет, но, если он пожелает остаться в коллективе, найду ему работу по силам.
4. Попытаюсь убедить жалобщиков в несправедливости их заявления. Ведь этот рабочий много сил отдал производству, был передовиком. Пусть работает, пока не подберет себе подходящего места.
5. Передам жалобу в цехком на рассмотрение комиссии по трудовым спорам.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Юридически верно, но стоит ли принимать именно такое решение? Нет ли других, более приемлемых для рабочего вариантов)?
2. Это - правильно. Однако Вы должны были сказать об этом подчиненному сразу при выходе его на работу. Об этом не должен был умалчивать мастер.
3. В этом случае Вы сохраните у рабочего самое главное – это уверенность в себе и самоуважение, хотя зарплату он будет получать теперь меньшую.
4. Неправильно как экономически, так и юридически.

5. В таком случае у Вас вскоре испортятся взаимоотношения с рабочими.

Ситуация 13. К Вам пришел сотрудник, которому Вы должны высказать некоторые критические замечания о недостатках в его работе. Вам предлагается три возможных варианта поведения:

*Варианты решения.*

1. Выйти из-за стола, поздороваться с ним за руку, сказать какую-то необязательную фразу (о погоде, о спорте, осведомиться о здоровье) предложить сесть посетителю и сесть самому, затем изложить свои замечания и свое мнение о путях устранения этих недостатков.

2. Поздороваться, не вставая со своего места. Напомнить ему о том, какие последствия могут иметь подобные недостатки в работе, предложить найти пути их устранения и доложить об исполнении через определенный срок.

3. Поздоровавшись, подчеркнуть свое дружеское расположение к подчиненному, обратившись к нему с фразой, относящейся к делу, но очень доверительно: «Как это у тебя получилось, что» – и изложить свои замечания; затем выслушать сотрудника, обменяться мнениями о путях устранения недостатков в работе и попрощаться в таком же доверительном тоне.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Такое решение является правильным, так как «ничего не ценится так дорого и не стоит так дешево, как вежливость.».

2. К сожалению, Вы избрали не наилучший вариант беседы с подчиненным. Вы забыли о вежливости и элементарном служебном такте, Здороваться с посетителем сидя – невежливо; лучше выйти из-за стола и подать руку, но если Вы считаете это обременительным, то встать и поздороваться стоя. Протягивать руку через стол не следует, если уже Вы решили не покидать свое место. Кроме того, надо предложить подчиненному сесть.

3. Это не лучший вариант для делового разговора. Дружелюбный, спокойный и ровный тон в обращении с подчиненными, взаимное уважение – это очень хорошо. Но при взаимном уважении недопустимо одностороннее «ты».

Ситуация 14. Вы – начальник большого цеха. Сегодня Вы вызвали для беседы по важной для цеха проблеме своего подчиненного. В процессе Вашей беседы неожиданно звонит телефон. Как быть?

*Варианты решения.*

1. Не обращая внимания на звонок, продолжать беседу с подчиненным и довести ее до конца.
2. Извинившись, прервать беседу и по возможности коротко поговорить по телефону.
3. Дать указание секретарю или какому-либо работнику цеха ответить на телефонный вызов, не прекращая разговор.

*Проверке обоснованности решения..*

1. Это не совсем правильно. Ведь Вы должны быть вежливы со всеми, не только с тем человеком, который находится в Вашем кабинете, но и с тем, у кого возникла необходимость поговорить с Вами по телефону.
2. Вы ошибаетесь. Невежливо обрывать деловой разговор и зло употреблять временем вашего собеседника, но также невежливо вести переговоры по телефону торопливо; не имен возможности внимательно выслушать того, кто звонит, и Дать исчерпывающий, обдуманый ответ.
3. Вы поступить правильно. Нужно по возможности избегать телефонных разговоров во время приема посетителей. При этом, разумеется, могут быть исключительные случаи: вызов руководителя высшей инстанции или товарища, которого Вы сами просили позвонить Вам. В таких случаях нужно постараться быть очень кратким. Если по телефону секретарь или другое лицо, которому Вы поручили разговор по телефону, не смогли дать исчерпывающего ответа, то они должны записать все вопросы, которые остались неясными, номер телефона с тем, чтобы Вы смогли позво-

нить, когда уйдет посетитель.

Ситуация 15. Вы – начальник цеха. Ваш день насыщен предвиденными и непредвиденными ситуациями; естественно, что Вы устали. И тем не менее Вам обязательно следует продумать план Вашей работы на следующий день.

Когда, в какие часы рабочего дня это целесообразнее делать?

*Выбирайте один из предлагаемых ответов:*

1. Продумать перед сном, что сделано за истекший день; наметить план следующего дня.
2. В пределах рабочего дня выделить один час, в течение которого никого не принимать, не отвечать на телефонные звонки – обдумать поэтапно перспективу с учетом текущих событий.
3. Обдумать перспективу после ухода подчиненных на своем рабочем месте.

*Проверка обоснованности решения.*

1. На первый взгляд, Вы выбрали как будто самое удачное время. Но это ошибочно. Ведь в течение дня Ваши нервы и психика были в достаточной степени загружены решениями различных проблем. Поэтому не стоит себя еще больше перегружать перед сном.
2. Имеете полное право так поступить. Творческое мышление – неотделимая часть деятельности каждого руководителя. Разумеется, наиболее подходящее время для этого – утренние часы, в начале рабочего дня, после отдыха, когда Вы еще не устали от текущей работы и необходимые для этого сведения, документы имеются в Вашем распоряжении, так как Вы на своем рабочем месте. Какое это будет время – решите сами, только до обеденного перерыва и лучше раньше.
3. Спокойная обстановка после рабочего дня хороша для отдыха, но не для творческих размышлений. Пожалуй, и отдохнете Вы лучше, если перемените обстановку, в которой провели рабочий день, – это лучшее

средство восстановления работоспособности. После работы Вы утомлены, лучше отложите этот серьезный вопрос на завтра.

Ситуация 16. Совершенствование системы управления народным хозяйством страны в целом и отдельных объединений и предприятий связано с получением своевременной и объективной информации, быстрой ее обработкой и анализом. Только при этом условии руководитель может принять правильное решение. Каким же образом руководитель убеждается, что полученная им информация вполне объективна?

*Варианты решения.*

1. Хорошо зная технологию, организацию производства, главным экономические показатели, положительные и отрицательные качества своих подчиненных, руководитель всегда определит необъективную информацию и проверит сомнительные данные.

2. Систематически лично проверять деятельность всех подчиненных цехов и служб, изучать и оценивать достоверность всей информации.

3. Проверить и оценить только наиболее важную информацию и требовать того же от подчиненных. Подсчитав экономический эффект, приложить все усилия для внедрения новых методов получения информации посредством АСУП, использования ЭВМ, несмотря на то, что они дорогостоящие.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Конечно, на знании конкретного состояния интуиция может сыграть положительную роль, однако не следует переоценивать ее.

2. На небольшом предприятии Вам будет достаточно рабочего дня, а на среднем или большом – нет. Проверка информации, доставляемой различными службами предприятия – составная часть проверки исполнения в целом.

3. Это правильно, но необходимо быть уверенным, что каждый из подчиненных на порученном участке работает добросовестно. По той же информации

мации увеличивается, становится все труднее его обрабатывать. Быстро решать эту задачу можно только при помощи вычислительной техники; и других средств обработки информации. Практика применения АСУП показывает, что срок окупаемости этой системы – 1,5–2 года.

Ситуация 17. в решении вопросов управления производством немалую роль играют правильный выбор и расстановка кадров. Случается так, что при назначении на руководящую должность человеку дают высокую оценку его предыдущей работы (на том же предприятии), отмечают принципиальность, чувство коллективизма, отличное знание производства, а через какой-то период, после жалобы или проверки, выясняется, что этот руководитель на работе груб, не советуется с подчиненными, бюрократичен, успехи руководимого им предприятия (отдела) невелики- Каковы причины таких перемен?

*Выбирайте из трех вариантов тот, который Вы считаете первопричиной.*

1. Став руководителем, человек зазнался, предался самоуспокоенности.
2. Недостаточен уровень специального образования.
3. Неспособен работать с людьми, управлять коллективом, производить на основе единоначалия.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Бывает, что объективная и своевременная критика помогает исправить такого руководителя, тем более, что на предыдущем месте работы была дана объективная оценка качеств этого работника, следовательно, нужно искать более глубокие причины, вызвавшие такие нежелательные перемены.

2. Руководитель должен иметь специальные знания. Но ведь наш руководитель трудился на этом же предприятии, т. е. предполагается, что он хорошо знает данное производство. Однако надо уметь руководить коллективом.

3. Ваш взгляд на проблему совершенно правильный. Руководитель должен обладать такими деловыми качествами, как умение вести плановое хозяйство, управлять производством на основе единоначалия, сочетая это с широким привлечением коллектива к управлению. Чтобы умело руководить, надо быть не только высококвалифицированным инженером и хорошим организатором, но и воспитателем коллектива, политическим руководителем. Именно единство политического и хозяйственного руководства обеспечивает успех в работе руководителя.

Ситуация 18. Молодому инженеру поручили разработать новую конструкцию узла электротехнического устройства. В ходе работы руководителя проекта предупреждают его и считают, что полученное решение неудачное. Молодой инженер, напротив, отстаивает свой вариант решения. Вы руководитель проекта, как на ваш взгляд следует поступить в данном случае?

1. Запретить приказом его решение и потребовать разработать новое.

2. Разрешить довести работу до конца и даже, если потребуется, изготовить конструкцию. При этом, другому более опытному инженеру поручить разработку нового варианта.

3. Попросить инженера подробно в письменном виде охарактеризовать положительные и отрицательные стороны конструкции. В случае обнаружении ошибки поручить ему разработать новый вариант конструкции. В противном случае предложить инженеру выступить с докладом на совете рабочей группы и обсудить полученную конструкцию. После совета принять решение о разработке новой конструкции.

4. Не обращать внимания на конструктора, возможно, что он самостоятельно обнаружит ошибку и примется за разработку нового варианта.

*Проверка обоснованности решения.*

1. Возможное решение. Однако, об этом решении могут многие узнать, что может привести к конфликту в коллективе, кроме того сотрудник может потерять творческую инициативу, перестанет критически относиться к результатам

своего труда. При этом, следует предварительно выяснить причины ошибочного решения.

2. Возможный вариант решения. Однако, в данном случае следует учитывать отношение к этому молодого инженера, ведь о результатах неудачной конструкции могут узнать другие сотрудники. В результате инженер потеряет творческую инициативу и будет предлагать наиболее безопасные, но не экономичные решения.

3. Наиболее целесообразное решение.

4. Возможные варианты решения. Однако, что если инженер не обнаружит ошибку во время.

## 11. ФОНДЫ ТЕСТОВЫХ И КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ЗНАНИЙ СТУДЕНТА

### Вопросы с одним правильным ответом:

1. Сегодня успех в бизнесе во многом зависит от?
  1. Методов работы руководителя
  2. Творческой активности всех работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения \*
  3. Политики государства
  
2. Какой из принципов относится классической школе управления?
  1. Принцип вертикального разделения труда – за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником – функция исполнения поставленной задачи.
  2. Принцип разработки рациональной структуры организации и построения на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель.
  3. Принцип измеримости труда, суть которого заключается в том, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их наиболее эффективного управления.\*
  
3. Математическая школа:
  1. Повлияла на основную концепцию менеджмента по персоналу \*
  2. Не повлияла на развитие менеджмента по персоналу
  3. Изменила технологию работы, обогатила некоторые представления
  
4. Системный подход к управлению персоналом характерен
  1. Ф. Тейлора
  2. Только математической школы

3. Рядом школ научного менеджмента \*

5. Классическая японская и американская модели менеджмента принципиально отличаются в области управления

1. Установкой на индивидуальные и корпоративные интересы \*
2. Абсолютно разной основой
3. Ориентацией на применение разных научных методов управления

6. Одна из функций коммуникации

1. Информативная \*
2. Политическая
3. Экономическая

7. Структура организации является

1. Индивидуальной для всех фирм
2. Должна соответствовать конкретной ситуации сложившейся в организации
3. Может отсутствовать \*

8. Что может быть причиной не правильного восприятия информации

1. Финансовая нестабильность организации
2. Искажение информации отправителем \*
3. Отсутствие сети Интернет

9. Что является преимуществом при наборе кандидатов из внешних источников

1. Низкие материальные затраты на привлечение персонала
2. Высокая мотивация работников
3. Приток новых идей \*
4. короткий период адаптации
5. Сохранение уровня оплаты труда в организации

10. В РФ контракты заключаются

1. В письменной и устной форме
2. В письменной форме, только нотариальный контракт имеет силу
3. Только в письменной форме \*
4. не существует законодательно-установленной формы контракта

11. Какой из перечисленных пунктов является наиболее важным для эффективной работы руководителя

1. Выбор стиля управления приемлемого для данной организации \*
2. Сокращение управленческого штата на предприятии
3. Способность менеджера к творческой работе, инициативе

12. Согласно теории Маслоу все потребности персонала:

1. Имеют равное значение
2. Должны удовлетворяться поэтапно
3. Должны удовлетворяться в соответствии с возможностями организации

13. В чем заключается цель развития персонала и человеческих ресурсов

1. Обеспечение организации хорошо подготовленными кадрами в соответствии с ее целями и стратегией развития \*
2. Обеспечение организации необходимой рабочей силой в минимальные сроки с минимальными издержками
3. Обеспечение организацией работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией
4. Обеспечение организации преданными работниками, главное для которых корпоративный дух и коллективные достижения. воспитание преданного работника

14. К какой группе административных методов управления можно отнести процедуру нормирования труда?

1. Организационные методы воздействия

2. Распорядительные методы воздействия \*
3. Материальная ответственность и взыскания

15. Выделите элемент системы контроля на предприятии

1. план \*
2. Макроэкономическое равновесие
3. Возраст работников

16. Что является основным условием конструктивного взаимодействия в организации

1. наличие объединяющей ситуации или идеи \*
2. Высокий уровень доходов
3. система пожизненного найма

17. Каковы могут быть последствия конфликта в организации

1. Негативные
2. Позитивные
3. как негативные, так и позитивные \*

18. Условие возникновения конфликта

1. Наличие конфликтной ситуации \*
2. Наличие субъекта конфликта
3. Наличие оппонентов

19. какая форма оплаты труда определяется не по конкретному результату, а по времени работы сотрудника?

1. Повременная \*
2. Сдельная
3. Подрядная

20. Из чего складывается комбинированная форма оплаты труда?

1. Из оклада, надбавок и премий
2. Из оклада и премий
3. Из оклада и бонусов

21. Какая модель деловой карьеры характеризуется последовательным ростом, сменяющимся последовательным спадом:

1. «Трамплин»
2. «Перпутье»
3. «Лестница»
4. «Змея»

#### **Критерии оценки тестов**

Оценка	% правильных ответов
Отлично	95 и более
Хорошо	75 и более
Удовлетворительно	60 и более
Неудовлетворительно	61 и более не правильных ответов

## 12. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Управление персоналом в системе управления организацией.
2. Понятие персонала. Классификация персонала.
3. Основные этапы развития науки о персонале.
4. Современные концепции управления персоналом: экономическая, организационная, гуманистическая.
5. Зарубежный опыт управления персоналом и его адаптация в российских организациях энергетики.
6. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
7. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.
8. Система управления персоналом крупной организации энергетики.
9. Стратегическое управление: цели, задачи, виды.
10. Виды стратегии управления персоналом.
11. Основные цели и направления деятельности службы управления персоналом.
12. Организационная структура служб управления персоналом.
13. Кадровая информация. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
14. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов по работе с персоналом в области энергетики.
15. Внутриорганизационные нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.
16. Кадровая политика в организации: понятие, предназначение, основные принципы.
17. Факторы, определяющие кадровую политику. Этапы проектирования кадровой политики. Типы кадровой политики.

18. Маркетинг персонала: понятие, функции. Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала.
19. Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Этапы кадрового планирования.
20. Модель рабочего места.
21. Планирование потребности в персонале. Методы планирования персонала.
22. Подбор кандидатов на вакантные должности. Квалификационная карта. Карта компетенций или профессиограмма.
23. Основные источники и методы подбора персонала.
24. Процедура отбора кандидатов на должность.
25. Проверка профессиональных и личностных качеств претендентов на работу.
26. Собеседование (интервью) с кандидатами. Виды собеседования. Фазы собеседования.
27. Процедура найма работника.
28. Испытательный срок, его роль и организация.
29. Адаптация персонала: понятие, виды, этапы, показатели адаптированности.
30. Управление трудовой адаптацией.
31. Роль оценки в управлении персоналом. Методы оценки персонала.
32. Аттестация персонала. Виды аттестации. Этапы аттестации.
33. Профессиональная карьера. Этапы развития карьеры.
34. Планирование карьеры. Персонограмма.
35. Управление деловой карьерой.
36. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
37. Управление резервом на выдвижение.
38. Конкурсное замещение вакантных должностей: понятие, виды, цели конкурсов; технологии их проведения.

39. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации.
40. Современные методы обучения персонала.
41. Оценка эффективности обучения персонала.
42. Процедура управления профессиональным развитием персонала.
43. Содержательные теории мотивации.
44. Процессуальные теории мотивации.
45. Мотивация и эффективность трудовой деятельности.
46. Управление трудовой мотивацией. Методы мотивации.
47. Формы стимулирования труда. Социальный пакет и его роль.
48. Высвобождение персонала: виды, правовое обеспечение, основные мероприятия.
49. Увольнение: понятие и виды. Процедура увольнения сотрудников.
50. Управление текучестью персонала. Определение уровня текучести персонала в организации.
51. Способы регулирования занятости персонала на предприятии.
52. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
53. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.
54. Методика анализа эффективности системы управления персоналом.
55. Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, социальная.
56. Методы оценки и показатели эффективности служб управления персоналом.
57. Раскройте понятие кадрового аудита организации.

### 13. КАРТА ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ДИСЦИПЛИНЫ КАДРАМИ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА

Таблица 4

#### Карта обеспеченности дисциплины кадрами профессорско-преподавательского состава

Вид учебной нагрузки	ППС
Лекции	к.э.н., доц. Судаков Геннадий Владимирович
Семинарские (практические) занятия	к.э.н., доц. Судаков Геннадий Владимирович
Зачет	к.э.н., доц. Судаков Геннадий Владимирович

**Геннадий Владимирович Судаков**

*доцент кафедры энергетики АмГУ, канд. экон. наук*

**Экономическая эффективность внедрения информационных и автоматизированных систем и продуктов. Учебное пособие**

Изд-во АмГУ. Подписано к печати \_\_\_\_\_ Формат 60 x 84/16. Усл. печ. л. \_\_\_\_,  
уч.-изд. л. \_\_\_\_. Тиража 100. Заказ \_\_\_\_\_ 1