

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.02 Управление персоналом

**Направление подготовки (специальность) 35.04.06 Агроинженерия**

**Профиль подготовки (специализация) «Технологии и средства механизации сельского хозяйства»**

**Форма обучения очная**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1.</b>	<b>Конспект лекций.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1</b>	<b>Лекция № 1 Предмет и объект изучения и модели управления человеческими ресурсами.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>Лекция № 2 Политика и стратегия в области управления человеческими ресурсами.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>Лекция №3 Службы управления персоналом и их функции.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4</b>	<b>Лекция №4 Процесс работы по обеспечению фирмы персоналом.....</b>	<b>26</b>
<b>1.5</b>	<b>Лекция №5 Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.....</b>	<b>33</b>
<b>1.6</b>	<b>Лекция №6 Управленческие конфликты.....</b>	<b>42</b>
<b>1.7</b>	<b>Лекция №7 Оценка эффективности управления персоналом организации.....</b>	<b>45</b>
<b>1.8</b>	<b>Лекция №8 Власть в фирме: стили руководства, требования к современному руководителю.....</b>	<b>52</b>
<b>2.</b>	<b>Методические указания по проведению практических занятий.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1</b>	<b>Практическое занятие № 1 «Предмет и объект изучения и модели управления человеческими ресурсами».....</b>	<b>56</b>
<b>3.2</b>	<b>Практическое занятие № 2,3 «Политика и стратегия в области управления человеческими ресурсами».....</b>	<b>56</b>
<b>3.3</b>	<b>Практическое занятие № 4,5 «Службы персонала и их функции».....</b>	<b>57</b>
<b>3.4</b>	<b>Практическое занятие № 6,7 «Процесс работы по обеспечению фирмы персоналом».....</b>	<b>57</b>

<b>3.5 Практическое занятие № 8,9 «Управление трудовой мотивацией. Организация и оплата труда персонала».....</b>	<b>58</b>
<b>3.6 Практическое занятие № 10,11 «Управленческие конфликты».....</b>	<b>59</b>
<b>3.7 Практическое занятие № 12,13 «Оценка эффективности управления персоналом».....</b>	<b>50</b>
<b>3.8 Практическое занятие № 14,15 «Власть в фирме: стили руководства, требования к современному руководителю».....</b>	<b>60</b>

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1. 1 Лекция №1 (2 часа).**

**Тема:** «Предмет и объект изучения и модели управления человеческими ресурсами.»

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Современная концепция управления предприятием;
2. Объект изучения дисциплины;
3. Управление персоналом с экономической точки зрения;
4. Принципами формирования системы управления персоналом;
5. Модели управления персоналом;
6. Рынок труда, его правовое регулирование и особенности его функционирования.

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Современная концепция управления предприятием;

В настоящее время главное для руководителя промышленного предприятия – понимание ключевых аспектов управленческой деятельности вообще и новых составляющих промышленного менеджмента в частности.

Современному руководителю необходимо поддерживать максимальную рентабельность производства при выполнении предприятием запланированных объемов выпуска продукции по номенклатуре и количеству с наилучшими технико-экономическими показателями. Решение этой задачи требует обеспечения выполнения многих параметров, таких как равномерный выпуск продукции участками, цехами, заводом в целом; полное и эффективное использование оборудования и рабочих; максимальное сокращение длительности производственного цикла; минимизация объемов незавершенного производства и т.п.

Многолетняя практика авторов показывает, что процесс управления промышленным предприятием начинается с планирования прогнозируемых и желаемых результатов работы предприятия, а именно с объемов отгружаемой с предприятия продукции. Можно сказать, что цикл управления начинается с составления плана-прогноза продаж (сбыта) продукции предприятия. Этот план основывается на маркетинговых исследованиях, учитывает информацию о долгосрочных договорах на поставку производимой продукции, а также прогноз динамики соответствующих сегментов того рынка сбыта, на котором работает предприятие.

В соответствии с этим планом разрабатываются производственные планы, утверждаются нормативы, определяется загрузка основных производственных фондов, политика взаимодействия с поставщиками сырья и каналами сбыта, а также планируется потребность в трудовых

ресурсах. Руководитель предприятия отвечает за наиболее эффективное решение вышеперечисленных задач, обеспечивающее развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Система мер, которую руководство может реализовывать, во многом зависит от того, будет ли увеличиваться объем поставок продукции предприятия или, наоборот, рынок находится в состоянии упадка.

## 2. Объект изучения дисциплины;

Управление персоналом – это комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности и достижения целей организации. Факторы, действующие на персонал:

- организационно-экономические (организация труда и производства, нормирование труда, экономика труда);
- административно-управленческие (административные методы управления, определяющие отношения ((власть - подчинение» и иерархию системы);
- технико-экономические (воздействие техники на соматическое и психическое состояние работников, на отношение к труду);
- правовые (законодательство в области труда, трудовых отношении, условий труда);
- групповые (связаны с процессом социализации личности, ее потребностью быть в группе и взаимодействовать);
- личностные (изучаются психологией и отражают процесс встраивания личности в трудовые операции).

Объект науки управления персоналом – личность, группы, организации. Субъект – руководство или владельцы, представляющие интересы организации. Предмет науки управления персоналом – основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей, групп, организаций в условиях совместного труда.

Управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном его использовании. Управление персоналом - это научная дисциплина, которая занимается следующим комплексом проблем: подбор персонала (исходя из целей и задач организации, по численности, структуре и квалификации); активизация персонала (влияние на поведение и мотивация); координация персонала (структуроирование задач, распределение персонала, создание иерархии, выработка показателей и норм, составление планов); изменение структуры и адаптация персонала.

Характерной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора в системе производства и развитие новых форм и методов управления персоналом, в первую очередь на уровне предприятий и фирм. Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой с необходимым уровнем квалификации, степень ее мотивации и организационные структуры и формы работы.

Система управления персоналом должна быть направлена на реализацию одной цели – добиться раскрытия всех потенциальных возможностей каждой личности в процессе ее трудовой деятельности и повысить заинтересованность персонала в работе именно на этом предприятии, одним словом, повысить мотивацию к производительному труду.

3. Управление персоналом с экономической точки зрения;

правление персоналом рассматривается в некоторых работах как процесс воздействия организации на ее работников с помощью специальных методов, направленных на достижение организационных целей. В данном определении отсутствует конкретизация методов воздействия на сотрудников. С другой стороны, это дает нам право полагать, что автор определения подразумевает организационные, экономические, социальные и другие методы воздействия. И снова подчеркивается направленность процесса управления персоналом – достижение целей организации. Как видно из вышеперечисленного, процессный подход рассматривает управление персоналом как некую совокупность процессов: процесса мотивации сотрудников, процесса обеспечения организации новыми сотрудниками, процесса воздействия организации на работников для достижения целей организации. Очевидным минусом процессного подхода является рассмотрение эффективности управления персоналом только с экономической точки зрения, при этом из виду упускаются вопросы социальной стороны эффективности.

4. Принципами формирования системы управления персоналом;

*Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:*

1. *Обусловленности функций управления персоналом целями производства:* Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.

2. *Первичности функций управления персоналом:*

Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.

3. *Оптимальное соотношение интра- и инфрафункций управления персоналом:*

Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции).

4. *Оптимальное соотношение управлеченческих ориентаций:*

Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.

5. *Потенциальных имитаций:*

Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня.

*6.Экономичности:*

Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.

*7.Прогрессивности:*

Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.

*8.Перспективности:*

При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

*9.Комплексности:*

При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.).

*10.Оперативности:*

Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.

*11.Оптимальности:*

Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

*12.Простоты:*

Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.

*13.Научности:*

Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

*14.Иерархичности:*

В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.

*15. Автономности:*

В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

*16. Согласованности:*

Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы по времени.

*17. Устойчивости:*

Для обеспечения устойчивого функционирования систем управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.

*18. Многоаспектности:*

Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.д.

*19. Прозрачности:*

Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.

*20. Комфортности:*

Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.

5. Модели управления персоналом;

Модель управления персоналом представляет собой комбинацию методов, приемов, применяемых для наиболее эффективного использования потенциала работника. Можно говорить о нескольких типах моделей, которые также учитывают особенности национального менталитета.

1. Модель «спортивная команда» («рынок труда2) характеризуется:

- Краткосрочным наймом за пределами организации;
- Отбором кадров по профессиональным критериям;
- Конфронтационностью отношениями между работниками и администрацией;
- Минимальным обучением и повышением категории персонала;
- Игнорированием социальных потребностей и преобладанием чисто экономической ориентации работников (главный мотивирующий фактор – денежное вознаграждение за индивидуальные результаты);
- Связью уровня заработной платы с общекономическими условиями;
- Преданностью работников профессии, а не организации.

2. Модель «человеческий капитал» («крепость»), характерна для Японии, предполагает:

- Переменную занятость, при которой персонал делится на временных и постоянных (ядро) работников, для которых практикуется долгосрочный (пожизненный) наем;
- Инвестиции в обучение, решение социальных проблем;
- Непрерывное образование и повышение квалификации на рабочем месте;
- Участие работников в управлении;
- Постоянную ротацию кадров;
- Групповые принципы продвижения, вознаграждения;
- Обусловленность уровня заработной платы возрастом и стажем.

3. Партнерская (западноевропейская) модель основывается:

- На социальном партнерстве и коллективном договоре;
- Предоставлении руководящих должностей прежде всего своим сотрудникам;
- Сокращении или ликвидации статусного разрыва между руководством и починенными;
- Создании благоприятных условий труда;
- Поощрении открытого делового общения;
- Помощи в поисках работы при увольнении;
- Участии в прибылях;

- Постоянном повышении квалификации
4. Российская модель характеризуется:
- Патернализмом;
  - Ориентированностью большинства руководителей на решение проблем организаций, а не персонала;
  - Незащищенностью квалифицированных работников любого ранга от произвола собственников и администрации;
  - Непрофессионализмом работников сферы управления человеческими ресурсами;
  - Незаинтересованностью основной массы работодателей и работников в росте квалификации и повышении производительности труда;
  - Слабым давлением на организацию специалистов извне;
  - Трудностью увольнения работников;
5. Модель «академия» предполагает:
- Опору на собственные кадры и пополнение персонала только за счет молодых специалистов и внутреннее их продвижение;
  - Воспитание лояльности и преданности организации, готовности принять нормы;
  - Стимулирование повышения квалификации и развития персонала;
  - Ориентацию на образование, интеллект.
6. Рынок труда, его правовое регулирование и особенности его функционирования.

Рынок труда в системе экономики свободного предпринимательства играет совершенно особую роль, что обусловлено спецификой товара, представленного на данном рынке. Рабочая сила, носителем которой является человек и которая служит опорой и стержнем формирования личности, выступает на рынке труда в качестве товара. Особенности индивидуальной рабочей силы должны учитываться государством и работодателем при построении отношений занятости в рамках рынка труда любого уровня.

Понятие кадровой политики. Внешние и внутренние факторы формулирования кадровой политики. Этапами формирования кадровой политики являются. Факторы, влияющие на политику управления персоналом. Характер реализации кадровой политики. Составные части кадровой работы. Понятие управлеченческой стратегии. Полноценный национальный рынок труда формируется под влиянием ряда факторов, обеспечивающих единство как экономики страны в целом, так и отдельных ее подсистем. Как экономическое явление рынок труда возникает не сам по себе, а в силу наличия рыночных отношений в экономике и достижения определенного уровня их развития. Рынок труда как составная часть рыночной экономики представляет собой систему общественных отношений по согласованию интересов работодателей и наемной рабочей силы. Рынку труда свойственны следующие характеристики. Рынок труда — это:

- совокупность экономических связей между спросом и предложением рабочей силы;
- место пересечения различных экономических и социальных интересов и функций;

- поле взаимоотношений отдельного предприятия и его работников, потенциальных или фактических, но заинтересованных в переходе на новое место работы в пределах организации.

## **1.2 Лекция №2( 2 часа).**

**Тема:** «Политика и стратегия в области управления человеческими ресурсами.»

### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие кадровой политики.
2. Внешние и внутренние факторы формулирования кадровой политики.
3. Этапами формирования кадровой политики являются.
4. Факторы, влияющие на политику управления персоналом.
5. Характер реализации кадровой политики.
6. Составные части кадровой работы. Понятие управленческой стратегии.

### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Понятие кадровой политики.

Кадровая политика — это вытекающий из миссии и стратегии фирмы комплекс работ с целью формирования и эффективного использования мотивированного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на воздействие внешней и внутренней среды.

Любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход характерен для крупных частных компаний и систем государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики стратегии развития организации.

Причинами повышения значения кадровой политики являются:

с точки зрения интересов предприятия: рост требований к качеству выполняемой персоналом работы, сокращение рынка узкоспециализированной рабочей силы, непрерывный рост расходов на содержание персонала предприятия, рост социального давления на руководство персоналом.

с точки зрения интересов отдельной личности: значительный рост в течение последних десятилетий уровня жизни, особенно в развитых странах, и как результат рост уровня и содержания требований населения к профессиональной деятельности.

Кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

В настоящее время кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем,

роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала и т.д. Поэтому в настоящее время разработке кадровой политики организации уделяется особое внимание. Кадрово-политические решения пронизывают все функциональные сферы организации.

## 2. Внешние и внутренние факторы формулирования кадровой политики.

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

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

### **Формирование кадровой политики**

Начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

**Факторы внешней среды** — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (т.е.те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

**Факторы внутренней среды** — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
  - кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
  - стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

### **Направления кадровой политики**

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики.

### **Инструменты кадровой политики**

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

3. Этапами формирования кадровой политики являются.

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть, нужна четко разработанная кадровая политика организации.

Рассмотрим основные этапы формирования кадровой политики на предприятии сферы услуг.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Как известно, основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому сотруднику работы согласно его способностям и квалификации.

Второй этап формирования кадровой политики в организации состоит из трех блоков:

1) формируются качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места сотрудника и требований к претенденту на должность;

2) определяются количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале организации работников по должностям, квалификационным характеристикам;

3) формулируются основные принципы кадровой политики по основным направлениям: подбору и расстановке кадров, формированию и подготовке резерва на административные должности, оценке степени их квалификации, оплаты труда, использованию кадрового потенциала.

На третьем этапе происходит выбор основных форм и методов управления персоналом, создается научно-методический инструментарий кадровых мероприятий.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

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

Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство компании не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации отрицательных последствий.

Реактивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство компании контролирует симптомы негативного состояния в работе с персонала, причины конфликтные ситуации, отсутствие мотивации.

Превентивная кадровая политика проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации.

Активная кадровая политика осуществляется в случае, когда руководитель компании имеет не только прогноз, но и средства воздействия на данную ситуацию.

Целью кадровой политики организации – обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Формирование кадровой политики организации сферы услуг должно происходить в следующей последовательности:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- планирование потребностей в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров в организации;
- создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;
- формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация работников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

#### 4. Факторы, влияющие на политику управления персоналом.

Формирование и реализация работы с персоналом (рис. 2.1) предполагает необходимость учета конкретных обстоятельств, характера их воздействия на этот процесс – как катализатора или тормоза, с тем, чтобы воздействовать на его успешность и прогнозировать ее в перспективе.



**Рис. 2.1. Функциональное разделение сферы персонала**

Такие обстоятельства стали предметом изучения большинства ученых и практиков, занимающихся вопросами персонала. В зависимости от положенного в основу классификационного признака их называют «барьерами» и «ретрессорами», если они создают доказанные скрытые или явные помехи в реализации кадрового менеджмента, «условиями» и «причинами» – при предполагаемом положительном, нейтральном или пока невыясненном влиянии на кадровый менеджмент.

Чаще всего используют обобщающий определитель, обозначаемый термином «фактор» (от лат. *factor* – делающий, производящий), т. е. «момент, существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении»; «источник воздействия на систему, отражающегося на значениях переменных модели этой системы»; «движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер».

В соответствии с этим, **факторы управления персоналом** – это наиболее существенные по своей природе, значимости и силе обстоятельства и причины, являющиеся источниками воздействия на формирование, организацию и реализацию процесса воздействия на занятых в организации, способные определить его характер и стать движущей силой.

Обусловливая необходимость познания факторов, можно руководствоваться разными моделями исследования, каждая из которых по-своему объясняет подходы к их выявлению, классификации и специфике проявления. *Историческая наука* отслеживает формирование факторов с учетом ретроспективы их появления; *экономическая теория* трактует факторы как результат эволюции производственных отношений, во главу угла *социологов* и *психологов* поставлен индивид как «суммарное выражение» физической силы, интеллекта и психических особенностей, влияющих на шкалу ценностей и поведение кандидатов на найм, занятых в организации работников и работодателя. С позиций органов государственной власти и государственного управления, отражающих общественный строй и экономическую структуру государства, деятельность общественных классов и партий изучает факторы работы с людьми *политология*, с точки зрения влияния на привлечение и найм новых работников, проведения аттестации, увольнения и т. д. законов о регламентации деятельности профсоюзных организаций, установления режима рабочего времени, дискриминации по полу, возрасту, принадлежности к национальным и расовым меньшинствам – *юриспруденция*. Демографические факторы, определяющие кадровую политику, возрастной и гендерный состав занятых, их естественное и механическое движение, входят в область науки о *народонаселении* и т. д.

##### 5. Характер реализации кадровой политики.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:
  - а) переводить на сокращенные формы занятости;
  - б) использовать на не свойственных работах, на других объектах;
  - в) направлять на длительную переподготовку и т.п.
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
  - финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
  - количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
  - ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
  - влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
  - требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуреорганизационной культуре предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

6. Составные части кадровой работы. Понятие управленческой стратегии.

Основные теоретические аспекты кадрового планирования как составной части стратегического планирования

История развития кадровых служб

Персонал как объект управления

Кадровое планирование как составная часть стратегического планирования

Методы исследования эффективности кадрового планирования

Анализ и оценка кадрового планирования

Краткая организационно – правовая характеристика деятельности предприятия и анализ экономической деятельности

Исследование среды и конкурентоспособности предприятия

Анализ кадрового планирования как составной части стратегического планирования на предприятиях

Разработка проекта и программы выявленных недостатков в кадровом планировании как составной части стратегического планирования рекламных агентств

Разработка программы по усовершенствованию кадрового планирования как составной части стратегического планирования ЗАО ВИ – Оникс

Разработка проекта по устранению выявленных недостатков в кадровом планировании как составной части стратегического планирования РА АиП

Понятие «стратегическое управление» было введено в речь на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. По Хиггенсу, «стратегическое управление — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением». Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». Пирс и Роббинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях, но тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегии, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений. Попытки составить долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно длительной перспективе, либо же попытки найти в исходный период решение на многие годы вперед, желание строить «на века» или приобретать «на долгие годы» — все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы — очень важная составляющая стратегического управления. Однако это ни в коей мере не означает экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

### **1.3 Лекция №3(2часа).**

**Тема:** «Службы управления персоналом и их функции.»

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Формирование службы управления персоналом.
2. Направления развития кадровой службы.
- 3 Функции службы управления персоналом.

#### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Формирование службы управления персоналом.

Служба управления персоналом является основным структурным подразделением, которое осуществляет:

1. Консультирование руководства по выявлению и решению проблем, связанных с персоналом;
2. Разработкой стратегии и философии предприятия;
- . Контроль за обработкой жалоб;
- . Координацию процедур, связанных с набором персонала;
- . Доведение до персонала организации программ оплаты труда, вознаграждений, поощрений и т.д.;
- . Решение проблем, связанных с вознаграждением;
- . Соблюдение соответствия законодательства;
- . Разъяснение основных направлений кадровой политики и её формирование;
- . Разработку систематизации и хранения кадровой документации.

Всеми эти вопросами в организации занимается служба управления персоналом, структуру которого мы рассмотрим на схеме №1.

Распределение численности специалистов между подразделениями службы управления персоналом

На основе данных об общей численности персонала организации (1030 человек) и соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями нужно определить количественный состав работников, которые должны работать в отделах службы управления персоналом.

## 2. Направления развития кадровой службы.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка.[6, с.195].

Сегодня кадровая политика – показатель стратегически ориентированного предприятия, гарантия его долгосрочной перспективы. Персонал в данном случае ценный ресурс, источник экономического роста, капитал, который предполагает финансовые и трудовые инвестиции, а также организационные изменения. Эффективность использования человеческих ресурсов зависит от кадровых служб, от принятых ею управленческих решений. Всё это позволяет рассматривать кадровую службу в числе ведущих структурных подразделений организации и акцентирует внимание на необходимости изучения и освоения современных тенденций развития продуктивности кадровой работы.

Основным критерием эффективности становится более полное использование потенциала сотрудников. Службы по управлению персоналом стремятся привести в соответствие интересы сотрудника с интересами организации, что повышает личную заинтересованность работников в повышении эффективности деятельности.

Большую роль в повышении эффективности играет создание системы повышения квалификации персонала. Поддержание высокой продуктивной способности. Разрабатываются программы личностного и карьерного роста. Делается упор на скрытые возможности, индивидуальность, творческую активность, инициативность способность адаптироваться к меняющимся условиям. Работать в группе.

Кадровые службы стремятся интегрировать все сферы работы с кадрами с момента вхождения человека в организацию до его высвобождения либо выплаты пенсионного вознаграждения. Реализуют многие функции ранее находящиеся в юрисдикции других организационных подразделений, расширяя свою деятельность. Разрабатывают системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности, управляют профессиональным продвижением по службе, разрабатывают системы найма, профориентации и адаптации персонала, предотвращают конфликты и стрессы, изучают рынки трудовых ресурсов и многое другое.

На продуктивность управления также влияет работа по привлечению персонала обеспечение всех структурных подразделений необходимой, а главное качественной рабочей силой. Здесь положительный результат гарантируют денежные инвестиций.

Не менее важным фактором повышения эффективности является кадровая работа, направленная на совершенствование трудовых отношений, между сотрудниками, сотрудниками и организацией, а также сотрудниками и внешними постоянно меняющимися политическими, экономическими, правовыми условиями. Создание благоприятного морального климата, комфортных для работы условий, использование в работе преимущественно гуманистического стиля управления.

Совершенствование методов оценки персонала с привлечением к такой деятельности линейных менеджеров.

Кадровая политика должна ставить задачей также развитие структуры управления персоналом. Ведь такое количество новых задач требует и специалистов для их решения. Новая структура предполагает появление новых структурных подразделений, каждое из которых будет решать тот или иной возложенный на неё комплекс задач. Например, управление развитием персонала, управление трудовыми отношениями, мотивацией и стимулированием. Эти структурные группы могут быть постоянными, а могут быть временными, созданными для решения конкретной задачи. В общей структуре уже не должно быть жесткой иерархичности.

Отдельно на показатель эффективности влияет подбор и расстановка управленческого аппарата. Выросли требования к профессиональной подготовке соискателей на управленческие должности, в том числе для менеджеров по персоналу. Человек, который строит систему управления персоналом, формулирует цели и задачи кадровой политики должен быть сведущ во многих областях деятельности организации. Быть компетентным в области экономики, социологии и психологии, обязательно в области менеджмента вообще и кадрового менеджмента в частности. Должен обладать такими качествами личности как целеустремленность, масштабность, коммуникабельность способность анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решения в условиях неопределенности и ограниченности информации и др.

Менеджеру по персоналу важно постоянно совершенствовать и изменять свою управленческую деятельность, Среди всех функций управления на первый план выходит исследовательская, которая подразумевает исследование тенденций развития, анализ причин появления

проблем, поиск путей их решения. Предвидения ситуаций успехов и кризисов. В Дальнейшей перспективе количество рабочего времени затрачиваемого на исследования будет только возрастать. Главным показателем, влияющим на эффективное решение проблем, становится своевременность, обратное может привести к кризисам или гибели организации.

Таким образом, можно выделить наиболее перспективные тенденции развития кадровых служб:

- Развитие кадрового потенциала, создание условий для возможности его эффективного применения.
- Развитие системы найма персонала. Применение новейших методов по отбору, мотивации и стимулированию персонала.
- Развитие структуры кадровой службы.
- Формирование стабильного коллектива с заданными характеристиками.

Разработка критериев оценки на соискателей на управленческие должности кадровых служб.

3 Функции службы управления персоналом.

**Организационная структура** системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

**Подразделения** выполняют различные функции, их совокупность составляет **службу управления персоналом** (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Уровень авторитета службы управления персоналом зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс. Поэтому в мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и все более очевидного ее положительного влияния на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В современной практике управления персоналом существует **несколько вариантов роли и места службы управления персоналом** в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации. Рассмотрим эти варианты.

Первый вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию. Основная идея такого варианта заключается в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Данный вариант схематически представлен на рисунке 3.

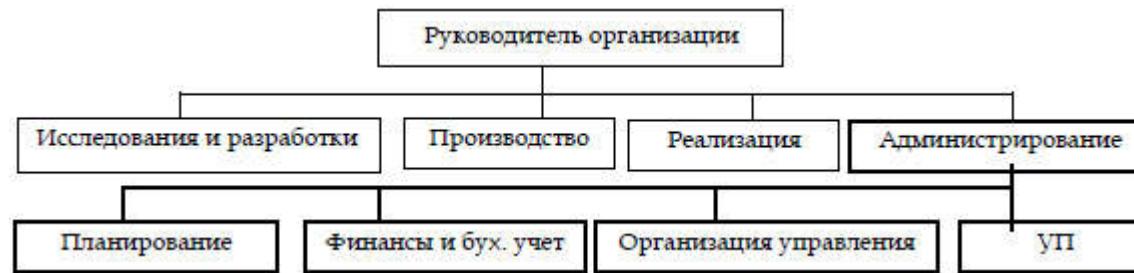


Рис. 3. Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю по администрированию

Второй вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом непосредственно подчинена руководителю организации (рис. 4). Преимуществом такого положения кадровой службы является то, что при этом варианте исключена множественность подчинения кадровой службы, а также то, что все сферы кадровой политики контролируются руководителем организации. Такая структура используется небольшими организациями в начале их развития, когда недостаточно ясно определен статус кадровой службы.



Рис. 4. Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления

Третий вариант структурного положения службы управления персоналом также связан с непосредственным подчинением ее руководителю организации, но на втором уровне руководства (рис. 5). Данный вариант наиболее приемлем на том этапе развития организации, когда руководитель пытается таким образом поднять статус службы, хотя иерархический уровень заместителей еще не готов к ее восприятию как подразделения второго уровня управления.



Рис. 5. Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления

Четвертый вариант структурного положения службы УП — служба УП организационно включена в руководство организацией (рис. 6). Этот вариант типичен для развитых компаний и является наиболее распространенным в современной практике. При таком варианте подсистема управления персоналом приобретает равнозначный статус относительно других подсистем управления организацией.



Рис. 6. Местоположение службы УП в организационной структуре: включение в руководство организацией

Организационная структура, представленная на рисунках 3 — 6, называется функциональной и построена по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности (финансы, оборудование, производство, продажа, персонал и т.д.). На примере функциональной организационной структуры можно наиболее наглядно проследить развитие функций и полномочий, а также возрастание значимости службы УП в соответствии с развитием самой организации. Эти функции и полномочия также свойственны службам УП организаций с дивизионной организационной структурой, при этом область ответственности службы УП определяется спецификой организационной структуры, а функции — уровнем развития организации. Рассмотрим две разновидности дивизионной структуры — продуктовую и географическую.

При продуктовом типе организационной структуры, когда в основу разделения труда положена производимая продукция или оказываемые услуги, а производства отдельных видов товаров (услуг) отделены друг от друга, для каждого направления производства существует своя кадровая служба. Организация службы УП для такого типа организаций представлена на рисунке 7.

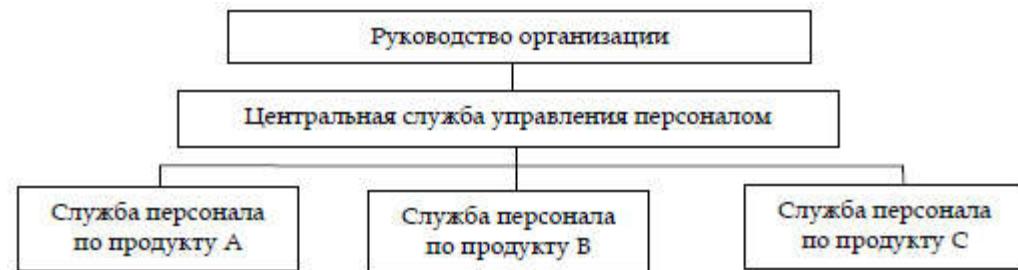


Рис. 7. Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой структуре управления организацией

Для многонациональных корпораций наиболее распространенным типом оргструктурой является географический (или региональный) тип, в основу которого положен географический принцип разделения производства товаров или услуг в различных государствах или на различных географических территориях.

#### **1.4 Лекция №4(2 часа).**

**Тема:** «Процесс работы по обеспечению фирмы персоналом.»

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Этапы процесса работы по обеспечению фирмы персоналом.

2. Планирование затрат на персонал. Затраты, связанные с мероприятиями по найму, обучению, увольнению работников.
3. Набор персонала. Отбор персонала.
4. Процесс работы по отбору персонала.
5. Профессиональная подготовка. Высвобождение персонала. Текущесть кадров.

#### **1.4.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Этапы процесса работы по обеспечению фирмы персоналом.

Одними из важнейших показателей эффективности работы любой организации являются профессионализм и деловые качества ее персонала. Индивидуальные различия людей в способностях, мотивации, знаниях и умениях чрезвычайно велики, и нередко это серьезно отражается на эффективности их деятельности. Поэтому для каждой организации важно разработать эффективные методы найма более результативных работников, которые должны заменить тех, кто был уволен, получил повышение по службе, был переведен на другую работу.

Цель профессионального отбора — выбрать из числа претендентов такого работника, который сможет успешно выполнить порученную ему задачу и тем самым внести свой вклад в достижение общей цели организации. Несоответствие отдельных работников своим обязанностям, недостаток мотивации, знаний или способностей, в конечном счете, приводят к тому, что и организация в целом снижает эффективность деятельности и неизбежно проигрывает в конкурентной борьбе.

Таким образом, повышение качества персонала с помощью профессионального отбора является важным резервом повышения эффективности организации. Потребности в кадрах организации удовлетворяются в процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей.

Еще на этапе планирования потребности в персонале руководителю службы управления персоналом необходимо определять возможные источники привлечения персонала (внутренние, внешние), проводить их сравнительный анализ и выделять преимущества и недостатки, определять эффективность использования того или иного источника для конкретной вакансии. Исходить нужно из сложившейся ситуации. Важно правильно осуществлять постановку задачи, произвести описание должности (вакансии), определить условия найма, сроки подбора и т.д. Эффективность использования того или иного источника привлечения персонала в конечном счете выражается в оптимальном количестве и качестве претендентов на вакантную должность, из числа которых можно сделать достойный выбор. Эффективность необходимо соотносить с величиной необходимых затрат.

#### **Процедура обеспечения организации персоналом**

Процедура обеспечения организации персоналом осуществляется на основе разработанной концепции, которая, в свою очередь, формируется с учетом специфики проводимой организацией кадровой политики, стоящих перед ней долгосрочных задач, количества и

качества занятых работников и ряда других факторов. Как показывает практика, чем в большей степени структурирована технология поиска, отбора и найма, тем при прочих равных условиях вероятнее достижение успешности мероприятия.

Этап 1. Определение в соответствии со стратегией развития предприятия количественной в персонале.

С точки зрения времени учитывают текущую и долгосрочную потребности, а также валовую потребность, или совокупную численность работников, необходимую для обеспечения деятельности предприятия, и чистую потребность, характеризующую несоответствие наличия персонала валовой потребности в нем.

Чистая потребность в персонале может проявляться, прежде всего, как потребность в заполнении освободившихся должностей или как новая потребность в заполнении впервые созданных рабочих мест.

В соответствии с этим с учетом требований текущего момента и долгосрочной перспективы на предприятии определяют потребность персонала для:

- а) замены выбывающих работников,
- б) занятия новых должностей,
- в) совмещения работы и профессионального обучения на предприятии (молодежь).

Этап 2. Работка профиля требований к будущему работнику.

Осуществляется на основе анализа и описания работы, а также личностной спецификации:

1). При этом необходимо принимать во внимание следующие критерии отбора (с течением времени они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что должно найти отражение в дальнейшей селективной процедуре):

- профессиональные критерии (образование и опыт);
- физические критерии (физическое состояние кандидата);
- психические критерии (способность концентрироваться, надежность и др.);
- социально-психологические критерии (обозначают требования к межличностному поведению и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье).

Численность и качество персонала рассчитываются так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач предприятия.

Этап 3. Формирование принципов отбора и найма для замещения вакантной должности:

1. Каждый работодатель до найма определяет, что ему важнее в новом работнике: чтобы он составил некое «кардинальное разнообразие» в уже функционирующей команде или просто хорошо «вписался» в нее, при этом, не разрушая и не нарушая старых, традиционных направлений. В последнем случае говорят о принципе соответствия сторонники этого принципа, руководствуясь мудрой пословицей: «Не чини то, что не поломалось», считают, что такой подход действен для стабильных организаций.

Предпочтение «кардинальному разнообразию», или принципу «новой к отдаётся в случае очевидной необходимости изменений в организации, вызванных финансовыми кризисами, решениями выпуска новой продукции, резкими переменами в маркетинговых или конкурентных условиях и т.п.

## 2. Планирование затрат на персонал. Затраты, связанные с мероприятиями по найму, обучению, увольнению работников.

Цель – установление изменений затрат на персонал внутри определенного планового периода времени. При этом производится сопоставление с предполагаемой степенью успешности предприятия, его способности выдержать подобное изменение затрат. Данный элемент планирования персонала тесно связан с планированием финансов и анализом хозяйственной деятельности.

В индустриально развитых странах важность планирования затрат обусловлена тенденцией увеличения веса затрат на персонал в издержках предприятия, что может быть объяснено следующими факторами:

- несбалансированность производительности рабочих и затрат на персонал;
- использование новых технологий, требующих более квалифицированного и, соответственно, более «дорогого» персонала;
- влияние законодательства и тарифных соглашений.

При планировании расходов на персонал следует иметь в виду в первую очередь следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработка; отчисления на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за общественное питание, с жилищно-бытовым и культурным обслуживанием, физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, создание рабочих мест.

Если в организации большая текучесть кадров, появляются дополнительные расходы, связанные с поиском новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растут размер оплаты сверхурочных работ, уровень брака и количество простоев, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это ведет к увеличению расходов на персонал, к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

## 3. Набор персонала. Отбор персонала.

Существует два вида источников набора персонала: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

**Внешние источники** являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на **два класса**: недорогие и дорогостоящие. К **недорогим источникам** относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К **дорогостоящим источникам** относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста — трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

Среди базовых кадровых технологий одной из важнейших выступает отбор персонала. Человечество на протяжении столетий формировало определенные требования к работникам и особенно к тем, кто причастен к управлению.

К настоящему времени в отечественной и зарубежной практике накоплено немало способов, обеспечивающих качество отбора персонала. Отбор - это многоактная деятельность, в которой человек участвует на протяжении практически всего периода своей активной профессиональной жизни.

Следует различать отбор при поступлении, найме на работу в организацию и отбор, многократно проводимый в период нахождения в организации (пролонгированный отбор).

При найме человека на работу в процессе отбора претендентов на должность происходит идентификация характеристик нанимающегося с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и самой должностью, ее предметной областью. На этом этапе отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора.

Так, например, в процессе отбора персонала на государственную службу решаются задачи комплектования государственных должностей, исходя из наиболее общих требований к человеку как носителю определенных социальных качеств. Это отбор для государственной службы как социального института, а не как для конкретного вида профессиональной деятельности. Критерии отбора при этом, как правило, имеют наиболее общий характер.

Отбор персонала - комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Отбор в организации - пролонгированный отбор, проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса государственного служащего. Он осуществляется при внутриорганизационном должностном перемещении человека, формировании резерва и реализации многих других кадровых технологий. Пролонгированный отбор существует и при распределении профессиональных задач, которые выполняются сотрудниками по поручению руководителя в повседневной деятельности организации. Не обходится без отбора и практика организации учебы персонала. Наконец, отбор существует и при решении задач сокращения персонала в организации, переводе сотрудника из одного структурного подразделения в другое и увольнении.

#### 4. Процесс работы по отбору персонала.

В процессе подбора персонала в зависимости от размера организации работодателем должны быть решены следующие основные вопросы:

1. Сколько дополнительных работников потребуется организации?
2. Где организация планирует искать требуемых работников?
3. Какие специальные квалификации и опыт действительно необходимы?
4. Каким образом организация планирует распространять информацию о вакансиях?
5. Как планируется оценивать эффективность работы по подбору персонала?

Подбор персонала предполагает изучение соответствия выдвигаемых кандидатов функциональным обязанностям по конкретной должности. Подбор работников и менеджеров, их расстановка относятся к классу управленческих задач, не имеющих стандартной, строго формализованной технологии решения.

Потребности людей различны, поэтому человеку, ищущему работу, необходимо самостоятельно уяснить, что его в большей степени интересует:

- большое, среднее или малое предприятие;
- частный или государственный сектор;
- какая отрасль экономики и вид деятельности;
- работа с механизмами или людьми;
- режим и напряженность труда: спокойный, ровный режим или импульсивный ритм работы;
- характер отношений с начальником;
- работа индивидуальная, в небольшой группе или в большом коллективе, творческая или рутинная;
- местонахождение работы, т. е. работа рядом с домом, переезд на новое место жительства, выезды в длительные командировки и т. д;
- зарплата и системы мотивации труда;

— работа на одном или в разных местах; в помещении или на открытом воздухе и многое другое.

Предлагая работнику тот или иной пост, важно не вообще знать, что он собой представляет, а тщательно выяснить: пригоден ли он именно для данной работы? Насколько компетентен, потянет ли? Поспешность, необдуманность, формальный анкетный подбор неизбежно ведут к ошибкам. Особенно актуальными вопросы подбора и расстановки кадров стали в настоящее время. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Поиск и отбор персонала является составной частью кадровой политики предприятия и одним из ключевых элементов системы управления персоналом, тесно увязанным практически со всеми основными направлениями работы в этой сфере

##### 5. Профессиональная подготовка. Высвобождение персонала. Текучесть кадров.

Высвобождение персонала -вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала [2].

К сожалению, управление процессом высвобождения персонала практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях.

Исходной позицией в управлении процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения, как с производственной, так и с социальной, и личностной точек зрения.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- 1) увольнение по инициативе сотрудника (в отечественной терминологии -- по собственному желанию);
- 2) увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии -- по инициативе администрации);

### 3) выход на пенсию

Относительно беспроблемным с точки зрения организации (если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников) является уход работника по собственной инициативе. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

**Текучесть кадров** - в управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Проще говоря, она показывает, как долго работник находится на своей работе, ее еще называют «индексом крутящихся дверей». Текучесть кадров измеряется индивидуальными компаниями для целой индустрии. Если работник имеет более высокий показатель текучести по сравнению с коллегами, это означает, что работник данной компании имеет меньший средний срок пребывания в должности, чем те же работники из другой компании или его коллеги. Высокий коэффициент текучести кадров может быть вреден для деятельности компании, если высококвалифицированные рабочие часто увольняются, и появляется много новых кадров.

**Текучесть** - добровольный официальный уход наемного работника из одной организации (фирмы) в другую на основании самостоятельно принятого им решения. Высокий уровень текучести сигнализирует об угрозе стабильности и целостности организации и связан для нее со значительными затратами. Одну из основных причин текучести рабочей силы следует видеть в недостаточном учете фактора социальной эффективности.

## 1.5 Лекция №5 (2 часа).

**Тема:** «Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.»

### 1.5.1 Вопросы лекции:

1. Управление трудовой мотивацией.
2. Общая характеристика процесса процессуальная теория мотивации.
3. Теория ожиданий В. Врума. Теории справедливости.
4. Организация и оплата труда персонала.
5. Формы и системы оплаты труда.

### 1.5.2 Краткое содержание вопросов:

1. Управление трудовой мотивацией.

Мотивация и регулирование (руководство, взаимодействие с людьми) — решающий фактор успеха в управлении предприятием. Всемирно признанные авторитеты в области менеджмента подчеркивают: «Хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать»

Как побудить людей работать хорошо, добросовестно, энергично, увеличить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации, заинтересовать их? Эти вопросы всегда встают перед руководителем и он должен уметь повысить мотивацию своих сотрудников.

## МОТИВАЦИЯ

Существует много определений мотивации. Мотивация — процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация — процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Другие рассматривают мотивацию как степень желания и выбор, который необходим данной личности, что обуславливает проявление того или иного поведения. Стартовая точка мотивационного процесса — наличие неудовлетворенности, что ориентирует человека на достижение своих целей, в результате наступает завершающий момент — удовлетворение потребности.

Мотивация имеет две формы:

- 1) внешняя мотивация — как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
- 2) внутренняя мотивация — самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

- 1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность — цель — действие и влияние опыта и ожиданий;
- 2) знать факторы, влияющие на мотивацию, — набор потребностей, которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;
- 3) Выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия — повышенная его доза может довести до самодовольства и инерции.

Процесс мотивации начинается с какой-либо (сознательной или бессознательной) ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности

Сила мотивации зависит от опыта и ожиданий. Опыт достижения при предпринимаемых действиях по удовлетворению потребности показывает людям, что некоторые действия помогают в достижении цели, другие же — малоуспешны. Некоторые приносят награду, а некоторые приводят к провалу, наказаниям. Действия, которые привели к успешному поведению и награде, повторяются, когда подобная потребность появится вновь. Провал или наказания предполагают, что необходимо искать другие, альтернативные средства достижения цели. Это закон эффекта, открытый в психологических исследованиях в рамках концепции бихевиоризма (поведенческой психологии).

Степень, в которой опыт определяет будущее поведение, зависит от того, насколько человек способен распознать сходство между предыдущей ситуацией и настоящей.

Влияние ожидания: люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели. Сила ожидания может базироваться как на субъективной оценке вероятности достижения цели с помощью конкретной тактики действий, так и на прошлом опыте, но человек сталкивается с совершенно новыми ситуациями—в таких условиях мотивация будет наименьшей.

Изучение человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию привело к появлению концепций, среди которых можно выделить:

1) содержательные теории мотивации;

2) процессуальные теории мотивации. Содержательные теории занимаются идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории описывают процесс мотивации.

2. Общая характеристика процессуальной теории мотивации.

Самая общая концепция мотивации основана на том, что человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату.

В соответствии с теорией ожиданий В. Врума наличие активной потребности не является единственно необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению и приобретению желаемого. Следовательно, основной фактор, определяющий человеческое поведение, — это результат, ожидаемый вследствие определенного поведения.

Теория утверждает: чтобы вознаграждение подтолкнуло человека к деятельности, он должен верить, что его усилия увеличат вероятность получения вознаграждения.

Некоторые виды вознаграждения приходят независимо от приложенного усилия и на практике не становятся мотивирующими факторами, другие непосредственно связаны с усилиями и стимулируют деятельность. Кроме того, существуют вознаграждения, связанные с усилиями только вероятным образом.

Ожидания в отношении «затрат труда — результатов» — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигаемыми результатами нет, то мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении «результатов — вознаграждений» — ожидание определяемого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Ожидаемая ценность поощрения или вознаграждения (валентность) — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Различают внешние и внутренние вознаграждения. К внешним вознаграждениям относятся: зарплата, положение в организации и за ее пределами, дополнительные льготы, благоприятные рабочие условия, разнообразие в деятельности, похвала, продвижение по службе, перевод на другую работу, свободное время и др. Внутренние вознаграждения включают самоуважение, чувство достижения, познания нового, выполнения чего-то нужного, внесения важного вклада в работу, усталость.

Согласно теории постановки целей Э. Лока поведения человека определяется целями, которые тот ставит перед собой. При этом предполагается, что постановка целей — процесс сознательный.

При этом в теорию введены два понятия: «уровень исполнения» и «качество исполнения».

Уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно зависит от четырех характеристик целей:

сложности, отражающей степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения (чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается; речь не идет о недостижимых целях);

специфичности, отражающей количественную ясность цели, ее точность и определенность (более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, чем цели с нечетким содержанием);

приемлемости, отражающей степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную;

приверженности, отражающей готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели.

Качество исполнения зависит не только от определяемых целью усилий работника, но и от организационных факторов и способностей человека. В свою очередь, эти факторы влияют и на цели, опосредованно воздействуя на мотивацию и, следовательно, на исполнение. Если в результате действий получен позитивный для человека результат, то он получает удовлетворение, если негативный — то расстройство. При этом удовлетворенность или же неудовлетворенность определяется двумя процессами: внутренним и внешним по отношению к человеку.

Внутренний процесс связан с тем как человек соотносит полученный результат с поставленной целью (цель достигнута — удовлетворения), что требует правильной поставленной цели. Так, если поставлена очень высокая, завышенная цель, то уровень исполнения работы выше, но выше и вероятность не достижения цели. Внешний процесс — это реакция на результаты труда со стороны окружения, которая выражается в благодарности руководителя, похвале коллег, продвижения по службе, повышении оплаты труда и т. д. При этом возможно противоречие: если человек добивается поставленных целей, но при этом демонстрирует невысокий уровень исполнения, вероятна отрицательная внешняя оценка, способная привести к расстройству индивида и резкому снижению его мотивации.

Данная теория не является унифицированной для всех людей, так как целевая ориентация их различна; она не дает однозначного ответа, кто и как должно ставить цели, на что должно быть направлено стимулирование: на достижение цели или на исполнение.

Теория справедливости (равенства). Основатель данной теории Дж. С. Адам, спровадивший исследования в компании «Дженерал Электрик» формулировал концепцию, согласно которой люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением людей, выполняющих аналогичную работу. Если человек считает, что к нему подходят без дискриминации, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. При этом неудовлетворенность может наступить даже тогда, когда человек получает высокое по отношению к затратам его труда вознаграждение.

### 3. Теория ожиданий В. Врума. Теории справедливости.

Теория ожидания (надежды), основанная на достижениях В.Врумма, утверждает, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для достижения определенного результата. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению потребности или получению желаемого. Ожидание рассматривается, как оценка данной личностью вероятности осуществления определенного события. При анализе мотивации теория ожидания сосредотачивается на трех взаимозависимостях: затраты труда – результаты ( $ZT - P$ ) (соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами) результаты – вознаграждения ( $P - B$ ) (ожидание определенных вознаграждений или поощрений в ответ на достигнутый уровень результатов) валентность – это предусмотренная степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, которое возникает в результате вознаграждения. Если валентность низка, то ценность полученного вознаграждения для исполнителя не достаточно велика и мотивация трудовой деятельности слаба. Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет малым, то и мотивация будет слабой, и результаты труда низкими. Ожидаемые результаты, вознаграждения носят вероятный характер и варьируют от 0 до 1. Это касается валентности. Мотивация = ожидания того, что усилия дадут желаемый результат x ожидания того, что результаты обеспечат желаемое вознаграждение x ожидание ценности вознаграждения (валентность). Взаимосвязь изображена на рис.7.6. Рис. 7.6. Теория ожидания В. Врумма Закономерности модели: наличие определенной активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации. Человек должен ожидать, что выбранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности. Ожидание — это личностная оценка вероятности определенного события в указанных связях; если значение любой связи будет низким, то и мотивация также будет слабой. Методика применения модели: сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие; установить твердое соотношение между результатами труда и вознаграждением только за эффективную работу; сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненного, и внушить ему, что он может этого добиться, если приложит силы; следить за высоким уровнем самооценки подчиненных, уровнем делегированных им полномочий, их профессиональных знаний и навыков. Теория «справедливости» Эта теория предлагает другое пояснение того, как люди разделяют и направляют свои усилия для достижения поставленной цели. Согласно теории, люди субъективно

определяют соотношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и сопоставляют его с вознаграждениями других людей, которые выполняли аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, возникает психологическое напряжение. В итоге складывается ситуация, при которой необходимо стимулировать конкретного сотрудника, снять напряжение и для установления справедливости ликвидировать дисбаланс. Таким образом, сотрудники, которые считают, что недополучают в сравнении с другими, начинают работать менее интенсивно, или пытаются повысить уровень вознаграждения. Сотрудники, которые считают себя более стимулируемыми, чем остальные их коллеги, пытаются поддерживать интенсивность работы на достигнутом уровне или даже повышать его. Закономерности модели: люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и вознаграждению других людей в сходной должности. Это приводит к психологическому дискомфорту для работника, разрешить который можно либо повышая вознаграждение, либо снижая затраченные усилия. До тех пор, пока люди не определят свое вознаграждение как справедливое, они будут снижать эффективность и качество своего труда. Методика использования модели: необходимо объяснить работникам зависимость вознаграждения от результатов труда (его интенсивности, эффективности и качества); кроме того, стоит разъяснить и перспективы роста в терминах усилий и вознаграждения. Основной вывод теории заключается в том, что люди будут уменьшать интенсивность труда, пока не получат справедливого вознаграждения. Однако, восприятие и оценка справедливости носит субъективный, относительный характер.-

#### 4. Организация и оплата труда персонала.

*Под оплатой труда* (заработной платой) принято понимать вознаграждение, установленное работнику за выполнение трудовых обязанностей.

Понятие «оплата труда на предприятии» включает в себя не только заработную плату, но и компенсационные и стимулирующие выплаты, в том числе премии.

Различают основную и дополнительную оплату труда.

Под *основной заработной платой* принято понимать:

- выплаты за отработанное время, за количество и качество выполненных работ при повременной, сдельной и прогрессивной оплате;
- доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы, за сверхурочные работы, за работу в ночное время и в праздничные дни и др.;
- оплата простоев не по вине работника;
- премии, премиальные надбавки и др.

К *дополнительным выплатам* за неотработанное время, предусмотренным законодательством о труде и коллективными договорами, относятся:

- оплата времени отпусков;
- оплата времени выполнения государственных и общественных обязанностей;
- оплата перерывов в работе кормящих матерей;
- оплата выходного пособия при увольнении и др.

Существует три системы оплаты труда: тарифная, бестарифная и смешанная.

*1) Тарифная система* - совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий в зависимости от: сложности выполняемой работы, условий труда, природно-климатических условий, интенсивности труда, характера труда.

Формами тарифной системы являются: *сдельная и повременная*.

1. *Сдельная форма оплаты труда* применяется в случаях, когда есть реальная возможность фиксировать количество показателей результата труда и нормировать его путем установления норм выработки и времени.

- *Прямая сдельная оплата труда* - при ней оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок.

$$З_{пр.сд.} = Ред. \times B,$$

где Ред. - расценка за единицу продукции; В - выпуск.

$$Ред. = Тс \times Нвр,$$

где Тс - тарифная ставка; Нвр - норма времени.

- *Сдельно-премиальная оплата труда* предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности:

$$З_{сд-прем.} = Ред. \times B + Премия, руб.$$

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

$$З_{сд-прогр.} = Ред. \times Вн + (P1 \times B) + (P2 \times B), руб.,$$

где Вн - выпуск по норме; Р1, Р2 - прогрессивные расценки, если выпуск больше нормы.

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

$$З_{косв-сд.} = Ред. \times Вф + Премия, руб.,$$

где Вф - фактическая выработка.

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

$$З_{\text{коллективно-сдельная}} = Р_{\text{коллективный}} \times Вф + \text{Премия, руб.},$$

где Ркол. - расценка по коллективу.

- *Аккордная оплата труда* - система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения.

- *Оплата труда в процентах от выручки* - при ней заработка зависит от объема реализации продукции предприятием:

2. *Повременная форма оплаты труда*. При повременной оплате труда заработная плата работника определяется в соответствии с его квалификацией и количеством отработанного времени.

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

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

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

$$З_{\text{оклада}} = Оклад, руб.$$

- *Контрактная оплата труда* - зарплата оговаривается в контракте.

2) *Бестарифная система оплаты труда*. Заработка работника зависит от конечных результатов работы предприятия в целом, его структурного подразделения, в котором он работает, и от объема средств, направляемых работодателем на оплату труда.

Такая система характеризуется следующими признаками: тесной связью уровня оплаты труда с фондом заработной платы, определяемым по конкретным результатам работы коллектива; установлением каждому работнику постоянного коэффициента квалификационного уровня и коэффициента трудового участия в текущих результатах деятельности.

Таким образом, индивидуальная заработная плата каждого работника представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде заработной платы:

$$З_{\text{бестарифной}} = ФОТ \times Доля \text{ работника, руб.}$$

3) *Смешанная система оплаты труда*. Смешанная система оплаты труда имеет признаки одновременно и тарифной, и бестарифной систем.

- *Система плавающих окладов* строится на том, что при условии выполнения задания по выпуску продукции в зависимости от результатов труда работников происходит периодическая корректировка тарифной ставки (оклада).

- *Комиссионная форма оплаты труда* применяется для работников отдела сбыта, внешнеэкономической службы предприятия, рекламных агентств и т.п:

$$З_{комис.} = Прр \times \% \text{ комиссионный, руб.},$$

где: Прр - прибыль от реализации продукции (товаров, услуг) данным работником.

- *Дилерский механизм* заключается в том, что работник за свой счет закупает часть продукции предприятия, которую затем сам же и реализует. Разница между фактической ценой реализации и ценой, по которой работник рассчитывается с предприятием, представляет собой его заработную плату:

$$З_{дилерск.} = Прр - Цена, руб.$$

## 5. Формы и системы оплаты труда.

Наибольшее распространение на предприятиях различных форм собственности получили две формы оплаты труда: во-первых, сдельная -форма заработной платы, при которой заработка зависит от количества произведенных единиц продукции с учетом качества, сложности и условий труда; во-вторых, повременная - форма заработной платы, при которой заработка зависит от количества затраченного времени (но не календарного, а нормативного, которое предусматривается тарифной системой) с учетом квалификации работника и условий труда.

При сдельной оплате труда расценки определяются исходя из установленных разрядов работы, тарифных ставок (окладов) и норм выработки (норм времени).

Сдельная расценка определяется путем деления часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки. Сдельная расценка может быть определена также путем умножения часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях.

К разновидностям (системам) сдельной формы оплаты труда относятся:

\* прямая сдельная - при которой оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;

\* сдельно-премиальная предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака, рекламации);

\* аккордная - система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения;

\* сдельно-прогрессивная - предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по прямым (неизменным) расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале, но не выше двойной сдельной расценки;

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

При повременной оплате работникам устанавливаются нормированные задания, Для выполнения отдельных функций и объемов работ могут быть установлены нормы обслуживания или нормы численности работников.

Различают простую повременную систему оплаты труда и повременно-премиальную:

\* простая повременная - оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ;

\* повременно-премиальная - оплата не только отработанного времени по тарифу, но и премии за качество работы.

Какая сдельная, так и премиальная оплата труда может осуществляться индивидуально и коллективно, когда в процессе работы необходимы совмещение профессий и взаимосвязь исполнителей.

## **1.6 Лекция №6(2 часа).**

**Тема:** «Управленческие конфликты.»

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие конфликта.
2. Внутриличностный конфликт. Межличностный конфликт. Конфликт между личностью и группой. Межгрупповой конфликт.
3. Структурные методы разрешения конфликтов. Методика разрешения конфликта через решение проблемы

### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Понятие конфликта.

Слово «конфликт» (от лат. *conflictus*) означает столкновение (сторон, мнений, сил). Причинами столкновений могут быть самые разные проблемы нашей жизни. Например, конфликт по поводу материальных ресурсов, по поводу ценностей и важнейших жизненных установок, по поводу властных полномочий (проблемы доминирования), по поводу статусно-ролевых различий в социальной структуре (в том числе эмоционально-психологических различий) и т.д. Таким образом, конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт по сути является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации. Однако конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, т.е. действия, направленные друг против друга.

В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти два явления (противоречия и конфликт) не следует отождествлять. Противоречия могут перерастать в конфликт. Поэтому необходимо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те

противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Противоборство может быть более или менее интенсивным. Интенсивность, по мнению Р. Дарендорфа, означает вкладываемую участниками энергию и вместе с тем социальную важность отдельных конфликтов. Форма столкновений – насилиственная или ненасильственная – зависит от множества факторов, в том числе и от того, имеются ли реальные условия и возможности (механизмы) ненасильственного разрешения конфликта и какие цели преследуют субъекты противоборства.

Итак, конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

Также в психологии конфликт определяют как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями».

## 2. Внутриличностный конфликт. Межличностный конфликт. Конфликт между личностью и группой. Межгрупповой конфликт.

Многие мыслители прошлого говорили, что конфликт находится внутри человека и что он (человек) является главным носителем конфликта.

Разрешение внутриличностных конфликтов, прежде всего, зависит от самого человека, от его способности жить в гармонии с самим собой и окружающей средой. Такие конфликты можно условно обозначить как конфликты «между тем, что есть и тем, что хотелось бы иметь». Другие варианты таких конфликтов: «между тем, чего вы хотите и тем, чего не хотите», «между тем, кто вы есть и тем, кем хотели бы быть» и т. д.

Внутриличностные конфликты — борьба двух позитивных или двух негативных тенденций, или борьба позитивной и негативной тенденции в психике одного субъекта.

*Возможны варианты, когда тенденции содержат в себе и положительные, и отрицательные моменты одновременно (например, повышение в должности предполагает нежелательный переезд на новое место жительства).*

В одной личности могут одновременно существовать несколько взаимоисключающих потребностей, целей, ценностей, интересов. Все они социально обусловлены, даже если носят чисто биологический характер, так как их удовлетворение связано с целой системой определенных социальных отношений. Поэтому и внутриличностный конфликт является социальным конфликтом.

В реальной жизни человеку постоянно приходится делать выбор в пользу того или иного возможного варианта, отвергая другие. Например, любовь или богатство, семья или работа, личная жизнь или карьера и т. д. Для удовлетворения своих потребностей человек

вынужден постоянно преодолевать внутренние сомнения своего «Я» и внешнее сопротивление среды. И если по тем или иным причинам цель недоступна, то человек попадает в ситуацию фрустрации (психического расстройства, переживания неудачи) и конфликта.

Выделяют четыре вида ситуаций, вызывающих фрустрацию:

- физические преграды (узник, непогода, нет денег);
- отсутствие объекта для удовлетворения испытываемой потребности (хочу кофе, а магазин закрыт);
- биологические ограничения (умственно-отсталые люди и люди с физическими дефектами);
- социальные условия.

Помимо фрустрионных ситуаций, исследователи выделяют психологический конфликт, когда преграда для тех или иных действий кроется в нас самих. Эти проблемы выбора из двух различных стремлений:

- конфликт потребностей (самому хочется съесть и угостить надо);
  - конфликт между социальной нормой и потребностью (любовь и норма);
  - конфликт социальных норм (дуэль и церковь);
  - конфликт ценностей;
  - конфликт между ценностью, и нормой;
  - конфликт между ценностью и потребностью и др.

Одним из видов внутриличностного конфликта является *неосознанный внутренний конфликт*. В основе его лежат любые не полностью разрешенные в прошлом конфликтные ситуации, о которых мы забыли. На бессознательном уровне мы несем груз неразрешенных в прошлом проблем и непроизвольно воспроизводим старые конфликтные ситуации, как бы пытаясь решить их вновь. Поводом для возобновления неосознанного внутреннего конфликта могут стать обстоятельства, схожие с прошлой неразрешенной ситуацией.

### 3. Структурные методы разрешения конфликтов. Методика разрешения конфликта через решение проблемы

Существуют две группы методов (способов) управления конфликтными ситуациями — структурные и межличностные.

**Структурные методы** разрешения конфликта включают:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;

•использование  
Рассмотрим эти методы подробнее.

Разъяснение требований к работе. Конфликт можно предотвратить, если заранее разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. При этом должны быть определены уровень результатов, получатели информации, система полномочий и ответственности, а также четко изложены политика, процедуры и правила. Крайне важно, чтобы не только руководитель уяснил себе эти вопросы, но и подчиненные ясно понимали, что от них требуется в работе.

Координационные и интеграционные механизмы предполагают использование служебной иерархии для пресечения конфликта. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику и предложив ему принять решение.

В управлении конфликтной ситуацией полезны также средства интеграции. Компания, где назрел конфликт между взаимосвязанными подразделениями, — например, отделом сбыта и производственным отделом, может решить этот конфликт, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж.

Способом, помогающим управлять конфликтом, является также установление общеорганизационных комплексных целей. Суть его в том, чтобы направить усилия участников конфликта на достижение общей цели.

Использование системы вознаграждений состоит в том, что люди, которые вносят свой вклад в достижение целей компании, помогают различным подразделениям в достижении общих целей фирмы и стараются решать проблемы комплексно, должны быть вознаграждены, т.е. отмечены премией, благодарностью, признанием или повышением по службе.

## **1.7 Лекция №7(2 часа).**

**Тема:** «Оценка эффективности управления персоналом организации.»

### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Оценка эффективности кадровых решений. Оценка ожидаемой эффективности на начальных стадиях принятия решений. Оценка соотношения полученных результатов и затрат, обусловивших их достижение на стадии завершения реализации принятого решения.
2. Экономическая эффективность в области управления персоналом.
3. Критерии оценки эффективности кадровых решений

### **1.7.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Оценка эффективности кадровых решений. Оценка ожидаемой эффективности на начальных стадиях принятия решений. Оценка соотношения полученных результатов и затрат, обусловивших их достижение на стадии завершения реализации принятого решения.

К оценке кадровых решений можно подойти с нескольких позиций.

1. Объект оценки. Первая сторона оценки основана на рассмотрении характеристик ее многообразных объектов. Например, объектами оценки могут выступать как стратегические, так и оперативные кадровые решения. Наряду с общими подходами к оценке имеется определенная специфика ее осуществления применительно к стратегической и оперативной сфере принятия кадровых решений. Так, стратегические кадровые решения зачастую связаны с более значительными затратами. Принятие таких решений и оценка возможных результатов сопровождаются существенными рисками. К тому же полученные результаты должны рассматриваться с учетом большого временного лага. В числе других объектов оценки могут выступать функциональные области кадровых решений (набор, обучение, стимулирование и др.), а также различные категории работников (постоянные и временные работники, руководители, специалисты, технические исполнители и т.п.).

2. Субъекты оценки. С точки зрения характеристики субъектов проведения оценки она может осуществляться:

- специалистами кадровой службы, которые должны являться профессионалами в данной отрасли;
- линейными менеджерами, непосредственно отвечающими за разработку и реализацию кадровых решений;
- всеми работниками предприятия (например, оценка результатов перехода на новые условия работы и оплаты труда в связи с предполагаемым сокращением объема производства может быть осуществлена с помощью анкетного опроса или интервьюирования работников);
- независимыми экспертами со стороны.

В качестве внешних экспертов могут выступать как специалисты в данной области, приглашенные в качестве консультантов по инициативе самого предприятия, так и независимые эксперты со стороны, наделенные определенными полномочиями проверять принимаемые на предприятиях кадровые решения. Это в первую очередь представители Рострудинспекции, которые имеют право проверять соответствие принимаемых кадровых решений законодательным и нормативным актам, регламентирующими вопросы регулирования трудовых отношений и занятости на предприятиях и в организациях. В качестве независимых экспертов могут также выступать профсоюзы, трехсторонние комиссии (состоящие из представителей работников, работодателей и органов власти на местах). К вопросам оценки кадровых решений в отдельных случаях могут быть подключены покупатели продукции и потребители услуг компании. Естественно, что такая оценка должна производиться не непосредственно, а косвенно (например, путем выявления и сопоставления мнения покупателей об изменении качества производимых товаров в период, предшествующий осуществлению мероприятий по повышению квалификации работников, производящих эту продукцию, и после того, как они уже повысили свою квалификацию, овладели новыми приемами работы).

Для этих целей, наряду с методами анкетного опроса и интервьюирования работников, также используются показатели, характеризующие уменьшение претензий покупателей по поводу качества товаров или поставляемых услуг и др. В конечном итоге к оценке принимаемых кадровых решений и разработке предложений по их совершенствованию могут быть прямо или косвенно привлечены все стороны, заинтересованные в улучшении результатов работы организации

## 2. Экономическая эффективность в области управлении персоналом.

Сама возможность вести анализ управления персоналом в терминах полезности, эффективности представляется условием, позволяющим убедить бизнес в необходимости (по критерию выгодности, то есть из pragmatических соображений) ценить и достойно относиться к персоналу.

Эффективность управления персоналом - это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках. Организационные цели (применительно, например, к рыночным предприятиям) состоят в обеспечении прибыльности и стабильности деятельности организации, адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал, индивидуальные цели заключаются, главным образом, в удовлетворенности сотрудников трудом, его компенсацией и пребыванием в организации.

Наиболее часто используемым формально-оценочным методом является анализ статистических данных, выступающий первым этапом исследования системы управления персоналом. На данном этапе производится выявление основных характеристик совокупной рабочей силы предприятия. В ходе анализа определяются:

- Численность работников по категориям и должностям. Оценивается то, насколько численность персонала соответствует текущей и перспективной потребностям организации, а также каков процент работников управления от общей численности персонала.
- Половозрастная структура. Определяется путем группирования сотрудников по полу и возрасту (например, моложе 20 лет, 20-30 лет, 31-40 лет и т.д.).
- Образовательная структура. Персонал организации оценивается по факту наличия определенной квалификация, образования.
- Профессионально-квалификационная структура. Выявляется степень соответствия профессионального и квалификационного уровня работников потребностям организации.
- Стаж работы. Определяется средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации. Данный критерий является одним из важнейших показателей для определения степени лояльности персонала.
- Текучесть кадров. Определяется как соотношение числа работников, покинувших организацию за определенный период (обычно за год), к среднему числу работающих сотрудников за тот же период. Важен не только сам показатель текучести, но и ранжирование причин, ее вызывающих.

- Абсентеизм (от лат. *absentia* - отсутствие). Рассчитывается как соотношение потерь рабочего времени за определенный период к общему количеству рабочего времени за тот же период. Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте. Важно провести детальный анализ причин с целью принятия дальнейших корректирующих мер.

- Внутренняя мобильность персонала. Определяется по соотношению количества работников, сменивших рабочие места (должности) в рамках данной организации за определенный период (как правило, за год), к общему числу сотрудников организации за этот же период. Большое значение при анализе внутренней мобильности персонала имеет выявление причин смены рабочих мест: являлось ли это запланированной ротацией; связана ли мобильность с трудовыми конфликтами и прочее. Важно также определить среднюю продолжительность работы сотрудников на одном рабочем месте (по категориям работников и уровням должностей). Слишком длительное или слишком короткое пребывание работников той или иной категории на одном рабочем месте свидетельствует о недоработках в области кадровой работы и требует вмешательства со стороны руководства.

- Степень укомплектованности подразделений квалифицированными специалистами. Определяется на основе спецификации рабочих мест и результатов квалификационных испытаний и аттестации сотрудников.

- Уровень травматизма. Высокий уровень травматизма свидетельствует о низком качестве конструирования рабочих мест и представляет значительную угрозу мотивации работников.

Эффективность управления персоналом может быть выявлена также в экономическом и социальном аспекте. Под экономической эффективностью в области управления персоналом понимается достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Показателем эффективности использования сотрудников служит уровень издержек на персонал. К наиболее широко используемым в настоящее время показателям статистики относятся а) общие издержки организации на рабочую силу; б) доля издержек на рабочую силу в объеме себестоимости производимой продукции.

Классическим показателем степени эффективности системы управления персоналом является производительность труда работников. Постоянное поддержание высокой производительности - свидетельство адекватности системы стимулирования не только целям, но и специфике имеющегося персонала. Производительность труда рассчитывается по следующим показателям:

- объем производимой продукции (оказанных услуг) за единицу времени. Определяется в стоимостном или натуральном выражении;
- объем прибыли на одного работника;
- количество времени, затраченного на производство единицы продукции. Применяется в том случае, когда предприятие (организация) выпускает однородную продукцию.

Основными компонентами экономической эффективности управления персоналом являются:

1. Соотношение результатов работы с затратами в сфере персонала. К затратам труда относятся: а) способность к результативной работе (образование работника и уровень квалификации; способности, навыки; опыт; физическое и психическое здоровье; способность выдерживать большие нагрузки; адаптационные способности; умение преодолевать конфликтные ситуации; умение работать в команде и пр.); б) готовность выполнять работу (мотивационная структура личности; мотивирующие воздействия); в) организационные условия (условия на рабочем месте; организация работы; вид и качество технологии).

Затраты на персонал включают: валовую заработную плату работников и их премии; социальные расходы (социальные услуги); затраты, не связанные с денежными стимулами; затраты на работу с персоналом (создание структуры управления персоналом, информационной системы, службы жалоб и предложений и т.п.).

2. Стабильность и гибкость персонала. Стабильность показывает вклад персонала в устойчивое развитие организации (это процессы, связанные с сотрудниками и протекающие аналогично: преемственность персонала, передача опыта, знаний; надежность выполняемых работ; отсутствие напряженности и конфликтов в коллективе). Гибкость предполагает способность сотрудников адаптироваться при внешних изменениях к новым условиям (умение принимать новые решения; готовность идти на конфликт; содействие изменениям). Искусство менеджмента в данном случае состоит в способности находить баланс между данными противоположными тенденциями. Отрицательной реакцией и симптомом низкой экономической эффективности управления персоналом будут такие показатели, как флюктуация (текущесть кадров и необходимость затрат на поиск новых сотрудников), абсентеизм (временное отсутствие сотрудников на рабочем месте по причине болезни или прогула), низкая производительность труда (результаты падают, а затраты увеличиваются).

Под социальной эффективностью управления персоналом понимается степень удовлетворения потребностей и интересов сотрудников организации. Социальная эффективность реализуется в обеспечении гарантированного существования (соответствующая зарплата и социальные услуги), создании условий для развития индивидуальных способностей, в предоставлении определенной свободы и самостоятельности сотрудникам, в эффективной межличностной коммуникации. Социальная эффективность снижается вследствие действия таких факторов, как неблагоприятный график работ, наличие постоянных стрессовых ситуаций на рабочем месте, интеллектуальных и физических перегрузок, ущерба, наносимого личности, в том числе, здоровью и пр. Факторы, влияющие на социальную эффективность, представлены в табл.3.

Таблица 3. Общая схема социальной эффективности

Каталог потребностей сотрудников		
<i>Отрицательные моменты, которые следует предотвращать</i>		<i>Преимущества, которые следует реализовать</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ущерб, связанный с неблагоприятными условиями труда на рабочем месте, стрессовыми ситуациями, неблагоприятным графиком работы, интеллектуальными и физическим перегрузками или недогрузками;</li> <li>• ущерб, наносимый здоровью (телесные и психосоматические заболевания, несчастные случаи на работе);</li> <li>• ущерб, наносимый личности ( снижение способностей, апатия в свободное от работы время, алкоголизм и др.).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• гарантированное существование, обеспечение надлежащего жизненного уровня (надежное рабочее место, соответствующая зарплата, социальные услуги);</li> <li>• реализация/развитие индивидуальных способностей;</li> <li>• определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определяющие сферы задач, методику их выполнения и интенсивность работы, рабочее время и др.);</li> <li>• признание, успех, влияние;</li> <li>• социальный контакт и приятный климат в организации (возможность для коммуникаций, информированность, относительная бесконфликтность отношений с начальством и коллегами, возможность разрешения конфликтов при противоречиях интересов).</li> </ul>
<i>Формирование коллектибных интересов сотрудников на основе их индивидуальных потребностей</i>		
«Игра с нулевой суммой»	Устранение разногласий	Ограниченные ресурсы
Потребности, удовлетворение которых для одного сотрудника означало бы невозможность их удовлетворения для другого сотрудника или для другой группы (повышение в должности)	Путем компромиссов в процессе переговоров (иногда и за счет доминирующей позиции отдельных сотрудников)	Из-за ограниченности средств организации не сможет удовлетворить все потребности сотрудников или не сможет удовлетворить их одновременно

Информативным является анализ показателей развития персонала организации, в которых учитывается число сотрудников, прошедших профессиональное обучение за определенный период, по отношению к общей численности персонала. При этом анализируется количество и качество программ обучения, среднее количество часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника, а также величина издержек по обучению на одного работника.

### 3. Критерии оценки эффективности кадровых решений

Оценка эффективности принимаемых кадровых решений выполняет 4 основных функции:

- оценка ожидаемой эффективности на начальной стадии принятия решения;
- оценка промежуточных результатов в процессе выполнения решений;
- оценка соотношения полученных результатов и затрат обусловивших их достижение на стадии завершения реализации принятого решения.

- совершенствование всех направлений кадровой работы предприятия, прогнозирование будущих проблем и возможных подходов к их решению.

#### Классификации подходов к оценке кадровых решений

1. Объект оценки - рассмотрение характеристик многообразных объектов. Объектами могут выступать стратегические и оперативные кадровые решения.

- стратегическая направленность связана с большими затратами;
- функциональная определенность - набор, обучение, стимулирование и т.д.
- характер договорных отношений с работниками - постоянные или временные работники, руководители, специалисты, технические исполнители.

2. Субъекты оценки - оценку могут осуществить:

- специалисты кадровых служб;
- линейные менеджеры, непосредственно отвечающие за разработку и реализацию кадровых решений;
- все работники предприятия (анкетирование, интервьюирование)
- независимые эксперты со стороны. На практике требует много времени и затрат.

3. Результаты - кадровые решения зависят от характера полученных результатов и затрат обусловивших их достижение.

#### Принятие кадровых решений:

- эк. и социальные результаты кадровых решений - эффективность принятия кадровых решений-составная часть эффективности работы организации в целом, которая характеризуется экономическими показателями: производительность, прибыль, доля рынка, выживаемость и т.д.

- количественные (затраты времени на исправление брака, потери раб. времени, число раб-ов и др.), и качественные (удовлетворенность).

- текущие (разрабатываются на год) и перспективные решения

Отсутствие необходимых кадровых решений приводит к прямым потерям и ущербу выгода.

#### 4. Последовательность оценки:

- предварительная (предварительная оценка эффективности различных вариантов решения проблем);
- промежуточная - чтобы оценить, как идет выполнения принятых решений;
- заключительная - результаты, полученные в ходе реализации решений

### **1.8 Лекция №8(2 часа).**

**Тема:** «Власть в фирме: стили руководства, требования к современному руководителю.»

#### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Руководитель в системе управления персоналом.
2. Характер и содержание управленческого труда.
3. Оценка результативности труда руководителей.

#### **1.8.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Руководитель в системе управления персоналом.

Несомненно, личностные и деловые качества руководителей имеют огромное значение. Поведение руководителя детерминируется его *организационными компетенциями*(компетенция означает наличие полномочий, которые орган, учреждение или должностное лицо не просто вправе, но и обязано применять для выполнения своих функциональных задач), типы которых разнятся в зависимости от специфики субъекта управления (профессиональная, информационно-коммуникативная, организационно-административная, социально-психологическая и т.п.).

В ряде работ представлены наборы ролевых качеств руководителя, важных для успеха его управленческой деятельности. В частности, Т. Бойделл предлагает следующую структуризацию1:

- *моральные качества* (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность);
- *волевые качества* (энергичность, работоспособность, выдержанность, настойчивость);
- *деловые качества и организаторские способности* (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, самоорганизованность, дисциплинированность, исполнительность, грамотная работа с кадрами, творческий подход к порученному делу, новаторство);

— профессиональные знания(«профильная» подготовка, способность к реализации резервов, умение работать с документацией); коммуникативные качества (умение устанавливать контакты с вышестоящими и смежными руководителями, подчиненными, прислушиваться к чужому мнению)2.

Из множества личностных качеств, черт личности, влияющих на эффективность управления Н. Н. Вересов выделяет следующие<sup>3</sup>: *доминантность; уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность;- стрессоустойчивость; креативность; стремление к достижениям; пред-приимчивость; ответственность; надежность; независимость; общительность*.

## 2. Характер и содержание управляемческого труда.

В условиях, при которых совместная деятельность людей была достаточно простой. Управление совмещалось с основой производственной работой. По мере усложнения производственных проблем возникла необходимость выделения управления в качестве специфического вида трудовой деятельности. Последовательное разделение и кооперация труда привели к возникновению управляемческого труда как специфического вида человеческой деятельности.

Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

**Управленческий труд** - вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации.

**Назначение управляемческого труда** (задача) – это обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности как отдельных участников так и всего коллектива по решению стоящих перед ним задач.

**Объектом управляемческого труда** является сфера его приложения - организация, структурное подразделение, человек.

**Предмет управляемческого труда**– информация о действительном состоянии объекта управления, и о возникающих предпосылках изменений в его функционировании и дальнейшем развитии.

**Продукт управляемческого труда**– управляемческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.

Можно выделить три группы основных проблем, которые приходится решать руководителю:

- социальные,
- производственно-экономические
- организационно-управляемческие.

Труд руководителя **носит творческий характер**, так как ему приходится принимать нестандартные решения, требует **высокой компетентности и готовности** брать на себя ответственность, **разнообразен по содержанию**.

Управленческий труд чрезвычайно разнообразен, в связи с чем операции и процедуры, характеризующие содержание этого труда, трудно поддаются четкой классификации, типизации. К тому же круг управляемческих операций непрерывно расширяется, а сами операции

видоизменяются вследствие, с одной стороны, трансформации методов управления и областей их применения и, с другой стороны, в связи с возрастающим использованием новых технических средств хранения, передачи, накопления, обработки информации. Революционные изменения в содержание операций, процедур управленческого труда вносит компьютерная техника, дающая возможность внедрять принципиально новые информационные технологии.

С переходом от командно-административных преимущественно к экономическим методам хозяйствования и самоуправлению существенно возрастает роль руководителя как **организатора**. Несмотря на различия в целевом назначении каждого вида деятельности, общим для них является то, что деятельность руководителя складывается обычно из отдельных **этапов процесса управления**:

1. Составление плана деятельности, куда входит постановка задач на предстоящий период работы и программирование необходимых для их выполнения мероприятий.

2. Организация деятельности как в масштабе всего предприятия, так и в рамках его функциональных подразделений.

3. Планирование ресурсов рабочей силы, ее подбор, ознакомление с производством и обучение.

4. Руководство персоналом, его мотивирование, информирование и сотрудничество с ним.

5. Принятие решений.

6. Контроль за выполнением поставленных задач и за эффективностью работы.

7. Совершенствование деятельности организации в целом.

8. Личная работа руководителя означает организацию проведение, участие в совещаниях, собраниях; проведение приемов и бесед личного и производственного характера; работу с корреспонденцией; телефонные разговоры.

Вы заметили, что в задачи управления не включена важнейшая составная часть деятельности – **выполнение запланированных мероприятий**. Естественно, что выполнение этих мероприятий тоже следует планировать, но задача управления не содержит в себе функций руководителя, которые предусматривали бы его практическое участие в непосредственном осуществлении работ. Другое дело, если руководитель сам в рамках своего рабочего времени пожелает принять участие в той или иной практической работе.

3. Оценка результативности труда руководителей.

**Оценка результатов труда** — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в таблице. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных

должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество показателей, которые охватывали бы и объем работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Необходимо выделить и такое ключевое понятие, как критерий оценки, — своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4—6); составляют по крайней мере 80% всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения.

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т.е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся:

- оперативность работы,
- напряженность,
- интенсивность труда,
- сложность труда, качество труда и т.п.

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий:

установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;

выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки); предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **3.1 Практическое занятие № 1 (2 часа).**

**Тема:** «Предмет и объект изучения и модели управления человеческими ресурсами»

##### **3.1.1 Задание для работы:**

1. Назовите задачи, решаемые управлением персоналом (человеческими ресурсами).
2. Выделите наиболее значимые принципы управления персоналом и обоснуйте их значимость.
3. Вспомните книги или фильмы, в которых нашли отражение те или иные подходы к персоналу.
4. С какими обстоятельствами связаны изменения взглядов на персонал?
5. Какие исторические и национальные особенности соответствующих стран могли повлиять на специфику моделей управления персоналом?

##### **3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

На практическом занятии студенты закрепляют теоретические знания полученные на лекции, разбирают вопросы полученные на самостоятельное изучение.

##### **3.1.3 Результаты и выводы:**

Написать отчет и сделать выводы по практическому занятию

#### **3.2 Практическое занятие № 2,3 ( 4 часа).**

**Тема:** «Политика и стратегия в области управления человеческими ресурсами»

##### **3.2.1 Задание для работы:**

1. Назовите факторы, обуславливающие политику в области человеческих ресурсов.
2. Какие виды кадровой политики вы знаете?
3. Раскройте основные стратегии управления человеческими ресурсами.

4. Назовите этапы формирования кадровых стратегий.

5. Кадровые и корпоративные стратегии.

### **3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

На практическом занятии студенты закрепляют теоретические знания полученные на лекции, разбирают вопросы полученные на самостоятельное изучение.

### **3.2.3 Результаты и выводы**

Написать отчет и сделать выводы по практическому занятию

## **3.3 Практическое занятие № 4,5 ( 4 часа).**

**Тема:** «Службы персонала и их функции»

### **3.3.1 Задание для работы:**

1. Раскройте исторический аспект развития служб персонала в XX веке.

2. Особенности формирования служб персонала в России.

3. Назовите основные направления деятельности кадровых подразделений.

4. Перечислите основные функции служб персонала?

5. Какова структура управления кадрами?

6. Социальное партнерство.

### **3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

На практическом занятии студенты закрепляют теоретические знания полученные на лекции, разбирают вопросы полученные на самостоятельное изучение.

### **3.3.3 Результаты и выводы**

Написать отчет и сделать выводы по практическому занятию

## **3.4 Практическое занятие № 6,7 ( 4 часа).**

**Тема:** «Процесс работы по обеспечению фирмы персоналом»

### **3.4.1 Задание для работы:**

1. Объясните, какие факторы влияют на формирование потребности фирмы в персонале.

2. Объясните, что такое «оболочечная» фирма?

3. Сформулируйте, как строится работа по планированию потребности в персонале.

4. Проанализируйте, какую роль в работе по планированию персонала играет текучесть.
5. Назовите этапы найма работников и раскройте содержание каждого из них.
6. Определите содержание работы по отбору персонала.
7. Проанализируйте работу по подготовке персонала в фирме.
8. Раскройте содержание различных форм подготовки персонала.
9. Опишите работу по планированию и организации карьеры работников.
10. Охарактеризуйте внутрифирменный рынок труда.
11. Определите, что такое высвобождение персонала и почему высвобождение не следует сводить к увольнению?
12. Назовите способы высвобождения персонала.
13. Рассчитайте уровень текучести персонала фирмы.

### **3.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

На практическом занятии студенты закрепляют теоретические знания полученные на лекции, разбирают вопросы полученные на самостоятельное изучение.

### **3.4.3 Результаты и выводы**

Написать отчет и сделать выводы по практическому занятию

## **3.5 Практическое занятие № 8,9 (4 часа).**

**Тема:** «Управление трудовой мотивацией. Организация и оплата труда персонала»

### **3.5.1 Задание для работы:**

1. Дайте общую характеристику мотивации.
2. Определите составляющие мотивационного процесса.
3. Охарактеризуйте содержательные процессуальные теории мотивации.
4. Объясните, из каких компонентов состоит оплата труда работников.
5. Сопоставьте преимущества и недостатки различных систем оплаты труда.
6. Дайте характеристику различных форм партисипативного управления.

### **3.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

На практическом занятии студенты закрепляют теоретические знания полученные на лекции, разбирают вопросы полученные на самостоятельное изучение.

### **3.5.3 Результаты и выводы**

Написать отчет и сделать выводы по практическому занятию

### **3.6 Практическое занятие № 10,11( 4 часа).**

**Тема:** «Управленческие конфликты»

#### **3.6.1 Задание для работы:**

- 1.Расскажите, что такое конфликт. В чем состоят его основные причины?
- 2.Перечислите уровни конфликтов и приведите соответствующие примеры.
- 3.Приведите пример инцидента и объясните, что это такое.
- 4.Перечислите позитивные стороны конструктивных конфликтов. Покажите разницу между конструктивными и деструктивными конфликтами.

5.Раскройте содержание основных стратегий преодоления конфликтов: ухода от конфликта, приспособления к конфликту, решения конфликта силой, примирения сторон, окончательное разрешения конфликта, предотвращения конфликта.

6.Перечислите существующие виды забастовки и кратко их охарактеризуйте.

7.Сравните между собой такие формы производственного конфликта, как забастовка и саботаж.

#### **3.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

На практическом занятии студенты закрепляют теоретические знания полученные на лекции, разбирают вопросы полученные на самостоятельное изучение.

### **3.6.3 Результаты и выводы**

Написать отчет и сделать выводы по практическому занятию

### **3.7 Практическое занятие № 12,13 (4 часа).**

**Тема:** «Оценка эффективности управления персоналом»

#### **3.7.1 Задание для работы:**

- 1.Назовите объективные показатели оценки деятельности кадровой службы.
- 2.Каковы субъективные показатели оценки деятельности кадровой службы?
- 3.Как можно оценить эффективность привлечения персонала?
- 4.Перечислите основные направления затрат, связанных с сокращением персонала.
- 5.По каким критериям можно оценить положительный эффект от обучения? Можно ли оценить его количественно? Каким образом?
- 6.Из чего складываются затраты на обучение?

7. Как можно оценить эффективность затрат на обучение персонала?

### **3.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

На практическом занятии студенты закрепляют теоретические знания полученные на лекции, разбирают вопросы полученные на самостоятельное изучение.

### **3.7.3 Результаты и выводы**

Написать отчет и сделать выводы по практическому занятию

## **3.8 Практическое занятие № 14,15 (4 часа).**

**Тема:** «Власть в фирме: стили руководства, требования к современному руководителю»

### **3.8.1 Задание для работы:**

1. Сформулируйте подходы к определению власти в разных общественных науках.
2. Охарактеризуйте источники и формы власти.
3. Объясните, как действует механизм делегирования полномочий в фирме.
4. Дайте характеристику идеальной бюрократической модели власти М. Вебера.
5. Объясните, что такое дискреционная власть и как она представлена в теории бюрократии М. Крозье.
6. Дайте характеристику горизонтальных структур власти.

### **3.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

На практическом занятии студенты закрепляют теоретические знания полученные на лекции, разбирают вопросы полученные на самостоятельное изучение.

### **3.8.3 Результаты и выводы**

Написать отчет и сделать выводы по практическому занятию