

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Направление подготовки:** «Зоотехника»

**Профиль образовательной программы** Кормление животных и технология кормов.  
Диетология

**Форма обучения** очная

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **1. Конспект лекций**

**Лекция 1 (Л-1)** История, философия и концепции управления персоналом.

**Лекция 2 (Л-2)** Кадровая политика организации. Принципы, направления и методы реализации.

**Лекция 3(Л-3)** Кадровый мониторинг.

**Лекция 4(Л-4)** Развитие персонала организации.

**Лекция 5(Л-5)** Принципы оценки.

**Лекция 6(Л-6)** Высвобождение, увольнение и текучесть кадров.

**Лекция 7(Л-7)** Теории мотивации и их значение.

**Лекция 8(Л-8)** Стимулирование труда персонала.

**Лекция 9(Л-9)** Направления совершенствования системы управления персоналом.

### **2. Методические указания по выполнению лабораторных работ**

(Не предусмотрено РПД)

### **3. Методические указания по проведению практических занятий**

**Практическое занятие 1 (ПЗ-1)** История, философия и концепции управления персоналом.

**Практическое занятие 2 (ПЗ-2)** Кадровая политика организации. Принципы, направления и методы реализации.

**Практическое занятие 3 (ПЗ-3)** Кадровый мониторинг.

**Практическое занятие 4 (ПЗ-4)** Развитие персонала организации.

**Практическое занятие 5 (ПЗ-5)** Принципы оценки.

**Практическое занятие 6 (ПЗ-6)** Высвобождение, увольнение и текучесть кадров.

**Практическое занятие 7 (ПЗ-7)** Теории мотивации и их значение.

**Практическое занятие 8 (ПЗ-8)** Стимулирование труда персонала.

**Практическое занятие 9 (ПЗ-9)** Направления совершенствования системы управления персоналом.

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## Лекция № 1 (Л-1)

### Тема: «История, философия и концепции управления персоналом»

#### 1. Становление и развитие дисциплины «Управление персоналом».

**Управление** — это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля.

**Теория управления как наука** возникла в конце прошлого века и с тех пор претерпела значительные изменения.

Само понятие «научное управление» впервые ввел в обиход не Фридерик У. Тейлор, по праву считающийся родоначальником теории управления, а представитель американских фрахтовых компаний Луис Брандейс в 1910 г. Впоследствии и сам Тейлор широко пользовался этим понятием подчеркивая, что «управление — это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы».

В последние 50 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, посвященной найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и увольнению персонала.

**Управление персоналом** — вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

В современном подходе к определению делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии XX века.

#### 2. Принципы и методы построения системы управления персоналом организации.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

Раскроем сущность некоторых из методов.

*Системный анализ* служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. *Системный подход* ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров,

технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений;

на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

### **3. Влияние специфики управления персоналом на эффективность организации.**

Рассматривают четыре типа факторов, влияющих на эффективность работы коллектива (группы):

- организационные - статус, размер и состав группы;
- среда, в которой функционирует группа, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;
- важность и характер стоящих перед людьми задач;
- свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

Основные пути обеспечения эффективности работы коллектива:

1. *Наличие сильного лидера*, заинтересованного в успехах коллектива (формального и неформального). Каждая группа, как правило, имеет собственный способ работы и свои, конкретные традиции, которые управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри таких групп.
2. *Нормальный психологический климат*. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на новое место. Лучше, чтобы коллектив был разнообразным, состоял из непохожих людей, что сулит большую эффективность работы.

Психологи подметили, что сплоченность заразительна и может благоприятно влиять на окружающих, поэтому советуют ее целеустремленно укреплять, в том числе и с помощью формальных и неформальных коллективных мероприятий - от собраний и совещаний до выездов на природу и устройства торжественных обедов.

Наука об управленческом поведении придаёт важнейшее значение развитию контактов, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Доверие - основа становлению здорового и производительного коллектива. Доверие рождается, когда люди говорят то, что думают, а области неопределенности и профессиональной слабости ликвидируются.

3. Работоспособный коллектив должен иметь *оптимальные размеры*. Численность коллектива определяется его целями и влияет на готовность отдельных членов к определенным усилиям, на прочность коллектива, на результаты его деятельности.
4. *Четкость целей*. Каждый должен представлять себе к каким результатам стремиться, ясно понимать и разделять цели коллектива. Оптимальный компромисс между личными и коллективными интересами сотрудников позволит

менеджеру высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации.

5. Формирование соответствующих *норм и стандартов*, которые показывают, каково поведение ожидается от членов коллектива.

Только при соблюдении этих норм отдельная личность может рассчитывать на поддержку и признание других, а также на соответствующее стимулирование своего вклада в общее дело.

3. *Поиск новых знаний, идей, перспективных методов работы.* Поиск становится в таком коллективе внутренней потребностью людей, стимулируя развитие индивидуальных творческих способностей каждого работника. Эффективность управления зависит от того, насколько руководитель сумеет создать и поддерживать в коллективе творческую атмосферу.

Общие закономерности становления жизнеспособного и эффективно функционирующего коллектива:

- коллектив является продуктом развития группы в целом и всех ее членов в отдельности в контексте общей социально значимой деятельности;
- условием формирования коллектива является наличие в группе нормальных межличностных связей и гармонии между формальными и неформальными отношениями;
- последнее должно выражаться в успешном взаимодействии в процессе управления руководителя и неформального лидера группы.

Только создав эффективно работающий коллектив, можно быть уверенным, что задачи организации будут успешно решены. Но при этом необходимым условием является активное участие руководителя во всех процессах его формирования, развития и реализации поставленных целей.

## **Лекция № 2 (Л-2).**

**Тема: «Кадровая политика организации. Принципы, направления и методы реализации»**

### **1. Политика управления персоналом: типы и формы**

Политика управления персоналом имеет как широкое, так и узкое толкование. В широком смысле слова политика управления персоналом – это система правил и норм, которые приводят человеческие ресурсы в соответствие стратегии компании. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами (отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. В узком смысле слова политика управления персоналом – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Различают следующие этапы построения политики управления персоналом:

1) Нормирование – формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации; 2) Программирование – построение системы процедур и мероприятий, кадровых технологий; 3) Мониторинг персонала – отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Типы политики управления персоналом.

1. Пассивная политика управления персоналом: у руководства организации отсутствует выраженная программа действий в отношении персонала; работа с персоналом сводится к ликвидации негативных последствий; служба управления персоналом организации не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала; руководство организации осведомлено о персонале на уровне информационной справки о нём.
2. Реактивная политика управления персоналом: руководство организации осуществляет контроль за симптомами кадровой ситуации (возникновением конфликтных ситуаций, наличием-отсутствием квалифицированной рабочей силы, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду) и принимает меры по снятию тревожной симптоматики; служба управления персоналом организации располагает средствами диагностики существующей ситуации.
3. Превентивная политика управления персоналом: руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, однако не имеет целевых кадровых программ для развития ситуации; служба управления персоналом организации располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации; в системе планирования содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в персонале.
4. Активная рациональная политика управления персоналом: руководство организации имеет не только качественный диагноз, но и обоснованный прогноз развития кадровой ситуации, а также располагает средствами для влияния на неё; служба управления персоналом организации располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды; в системе развития планирования кадрового развития присутствуют краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в персонале.
5. Активная авантюристическая политика управления персоналом: руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на неё; служба управления персоналом организации, как правило, не располагает средствами не только прогнозирования кадровой ситуации, но и диагностики персонала.

Методы управления - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административно-правовые, экономические и социально-психологические методы, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

#### 1. Экономические методы

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

#### 2. Административно-правовые методы

Административно-правовые методы - являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

### 3. Социально-психологические методы

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

## 2. Принципы формирования кадровой стратегии

Для стадии формирования организации наиболее важными являются такие виды деятельности по управлению персоналом (иногда эти функции вынуждены брать на себя руководители организации), как проектирование организационной структуры, определение потребности и расчет численности персонала, анализ кадровой ситуации в регионе, формирование кадровой стратегии и плана кадровых мероприятий, разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации, анализ деятельности и определение критериев оценки для подбора персонала, адаптация новичков. Рассмотрим перечисленные виды деятельности подробнее.

Понятием «кадровая стратегия», как правило, охватывается совокупность основных моделей, представлений и принципов, которые применяются в работе с кадрами организации. Считается, что целью кадровой стратегии является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

По отношению к внешней среде организации могут реализовывать открытую или закрытую кадровую стратегию. В первом случае речь идет о том, что организация комплектуется свой состав (независимо от уровня ответственности) за счет внешних источников. Закрытая кадровая стратегия характерна для организаций, делающих ставку (за исключением технических должностей) исключительно на внутренние источники комплектования кадров.

К основным этапам построения кадровой стратегии относятся:

- нормирование, состоящее в формулировании общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации;
- программирование, включающее разработку системы процедур, мероприятий и кадровых технологий;
- мониторинг персонала, заключающийся в собственно реализации конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала и оценке эффективности этих мер.

Сегодня можно говорить об институционализации основных направлений работы с персоналом, объединяемых понятием «управление персоналом». К ним относятся следующие (перечислены не в порядке значимости):

- планирование трудовых ресурсов (анализ и прогноз потребности);
- набор персонала;
- отбор персонала;
- разработка системы стимулирования;
- адаптация персонала;
- обучение персонала;
- оценка трудовой деятельности;
- планирование карьеры;
- подготовка руководящих кадров;
- мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия.

Каждое из указанных выше направлений можно рассматривать в качестве особого вида профессиональной деятельности в рамках управления персоналом в целом. Вместе с тем следует обратить внимание на то, что в зависимости от стадии жизненного цикла и типа кадровой стратегии организации то или иное направление становится ведущим или наиболее важным видом деятельности работников кадровых служб. Такого рода спецификацию можно наблюдать и в связи с уровнем (или глубиной) планирования, характерного для конкретной организации. Целесообразно говорить о трех различных «акцентах» мероприятий по управлению персоналом в зависимости от того, как далеко в будущее «заглядывают» руководители организации. Эмпирическим путем удалось определить временные показатели, характерные для каждого уровня планирования: долгосрочный, или стратегический, 3-5 лет, среднесрочный (тактический) 1-3 года и краткосрочный (оперативный) - до 1 года. Как правило, долгосрочный (или стратегический) уровень планирования в нынешней политической и экономической ситуации в России позволяют очень немногие организации (по данным наших исследований, 6 %). Основная масса организаций (до 75 %) пытается планировать работу с персоналом в среднесрочной перспективе. В то же время достаточно большое число организаций (практически 1/5) успевает реализовывать кадровые мероприятия в краткосрочном (оперативном) диапазоне.

### **3. Основные направления кадровой политики и особенности их реализации на предприятиях разных типов**

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.



Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. <a href="#">Подбор</a> и расстановка персонала	Принцип: 1. соответствия 2. профессиональной компетенции 3. практических достижений 4. индивидуальности	1. Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека 2. Уровень знаний, соответствующий требованиям должности 3. Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) 4. Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: 1. конкурсности 2. ротации 3. индивидуальной подготовки 4. проверки делом 5. соответствия должности 6. регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	1. Отбор кандидатов на конкурсной основе 2. Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе 3. Эффективная стажировка на руководящих должностях 4. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент 5. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. <a href="#">Оценка</a> и <a href="#">аттестация персонала</a>	Принцип: 1. отбора показателей оценки 2. оценки квалификации 3. оценки выполнения заданий	1. Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок 2. Пригодность, определение знаний, необходимых для

		выполнения данного вида деятельности 3. Оценка результатов деятельности
5. <a href="#">Развитие персонала</a>	Принцип: 1. повышения квалификации 2. самовыражения 3. саморазвития	1. Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала 2. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения 3. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	1. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций 2. Принцип мотивации	1. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей 2. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

### Лекция № 3(Л-3).

#### Тема: «Кадровый мониторинг»

##### 1. Маркетинг персонала. Поиск персонала. Набор 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.

Существуют следующие виды внешних источников:

**1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании.** Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Так, по данным кадрового агентства «Анкор» для компаний, численность персонала которых не превышает 40-60 человек, в 40% случаев найм новых сотрудников осуществляется через связи и знакомства.

Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку

**2. «Самостоятельные» кандидаты** — люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости — они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие организации устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в **ярмарках вакансий и выставках** с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

**3. Реклама в СМИ.** Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Издания общего профиля публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий. Специализированные профессиональные издания ориентированы на проблематику какой-то отдельной отрасли (например, металлургия) или профессии (например, бухгалтерский учет). Соответственно в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли (например, инженер-металлург) или профессии (например, бухгалтер).

То же самое можно сказать и об Интернет. Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели — информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и Интернет- порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций, специалистов-нефтяников и т.д.). Поиск кандидатов на распространенные должности без жесткой индустриальной зависимости (маркетолог, экономист, секретарь и т.д.), как правило, проводится при помощи изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;
- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узко профильном журнале);
- следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

**4. Контакты с учебными заведениями.** Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участи в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

**5. Государственные службы занятости (биржи труда).** Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках. Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

**6. Кадровые агентства.** За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов — работодателей.

Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30-50% годовой заработной платы нанятого сотрудника. Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

**Массовый подбор персонала** осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета — кассиры, продавцы, грузчики и т.д.).

**Услуги временного персонала.** Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга **лизинга персонала**. Это

происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе.

**Подбор руководителей (executive search).** Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.

### Метод headhunting

Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке — руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно в своем деле и даже не помышляет о смене работы. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой организации.

Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка, например, в нефтегазовом, банковском и т.д. Источниками информации для хэдхантеров служат:

- отчеты и брошюры, публикуемые организациями;
- отраслевые издания, публикующие рейтинги самых успешных руководителей и работников, а также, статьи, репортажи и прочие публикации;
- конфиденциальная сеть поиска.

К отобраннным кандидатам осторожно обращаются с предложением о перемене места работы, обсуждают ее специфику и условия (уровень оплаты, социальные блага), после чего кандидата представляют организации-клиенту.

Хэдхантеры проводят тщательный анализ вакансии, составляют подробные требования к ней, выявляют наиболее подходящий тип личности. Все эти действия производятся на основании требований, к кандидатам, сформулированных клиентом — работодателем. Хэдхантеры осуществляют самостоятельное тестирование кандидатов на соответствие этим требованиям.

Услуги хэдхантеров оплачиваются в абсолютном измерении. Сумма гонорара устанавливается до начала поиска и в виде аванса выплачивается 25-30%. Столько же выплачивается при предоставлении клиенту списка наиболее подходящих кандидатов. Оставшаяся часть гонорара выплачивается после приема подобранного кандидата на работу. К достоинствам headhunting относятся:

- воздействие на нужную целевую аудиторию (традиционные средства привлечения персонала могут не коснуться потенциальных кандидатов на высокую должность);
- руководители, готовые рассматривать предложения о новой работе, сами дают понять хэдхантерам о своих намерениях, а не ищут открыто работы в конкурирующих организациях;
- если выбранный кандидат не хочет менять место работы, он может порекомендовать другого работника аналогичного уровня.

К недостаткам headhunting относятся:

- разрушительное воздействие на эффективно налаженную деятельность организаций;
- руководитель, поддавшийся хэдхантеру, сможет снова стать его клиентом. С целью предотвращения этого организации выплачивают сотруднику значительные средства в обмен на обязательство пребывания длительного срока в организации на занимаемой должности;

- кандидат может подкупить хэджхантера с целью рекомендации на хорошую должность;
- с целью наиболее эффективного поиска хэджхантер может запросить от компании-клиента конфиденциальную информацию.

**2. Принципы, методы и этапы отбора сотрудников. Процедуры отбора**  
**Отбор персонала** является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

#### **Ступень 1. Предварительная отборочная беседа**

Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

#### **Ступень 2. Заполнение бланка заявления**

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

#### **Ступень 3. Беседа по найму (интервью)**

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

**Интервью** является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Существуют следующие **виды интервью**:

**Биографическое интервью.** Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

**Ситуационное интервью.** Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

**Структурированное интервью.** Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

**Интервью по компетенциям.** Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

**Стрессовое интервью.** Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- По схеме — беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.
- Слабоформализованные — заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.
- Не по схеме — заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

#### **Степень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание**

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

#### **Степень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка**

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомен- дателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; вне- профессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

#### **Ступень 6. Медицинский осмотр**

Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

#### **Ступень 7. Принятие решения**

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Предложение занять вакансию

Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов:

- предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать зарплаток сотрудников компании того же ранга;
- следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия;
- кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами;
- любое условие должно быть четко сформулировано;
- следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом.

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме



работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта.

Некоторые работодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

- имена работодателя и работника;
- дату начала работы и дату начала непрерывной работы;
- размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;
- сроки выплаты вознаграждения, т.е. понедельно, ежемесячно и т.д.;
- условия работы;
- часы работы;
- отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении;
- оплата пропусков по болезни;
- схема предоставления пенсии;
- срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;
- примечание, указывающее право работника присоединяться или не присоединяться к профсоюзу;
- описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;
- наименование предлагаемой должности;
- специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении;
- если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу;
- указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы;
- местонахождение работы;
- ожидаемую продолжительность работы (для временной работы).

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил.

О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений. **Официальное введение в должность**

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании-работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала.

### **3. Интервью как ключевая отборочная процедура: виды, формы, специфика и ошибки**

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

Прежде чем приступить к собеседованию, следует составить программу, которая зависит главным образом от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использованы. Программа зависит также от места проведения собеседования. Если проводится поиск большого числа сотрудников по всей стране, то управляющий может провести собеседование в региональном отделении компании или в гостинице, а также поручить проведение предварительных собеседований региональным менеджерам. Если собеседование проводится централизованно, то следует использовать для этих целей офис фирмы или ее подразделения, что даст значительный эффект для создания благоприятного образа компании.

После того как составлена программа, получены личные рекомендации и рекомендации от прежних работодателей, а также приглашены кандидаты, можно приступить к процессу собеседования.

После того как будет произведена оценка всех кандидатов, можно приступить ко второй стадии, предусмотренной системой объективных оценок претендентов: к составлению аналитической таблицы, в которой записываются имена всех кандидатов и ключевые требования к ним, против имени каждого кандидата проставляется оценка по соответствующему признаку. Такой подход позволяет внести элемент объективности в этот исключительно субъективный процесс.

Однако исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Та, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе.

#### **Лекция № 4(Л-4)**

##### **Тема: «Развитие персонала организации»**

##### **1. Развитие человеческих ресурсов фирмы: формирование и раскрытие потенциала личности и группы**

Развитие человеческих ресурсов - это деятельность, направленная на развитие потенциальных способностей работников с целью их постоянного роста и развития. Набор подходящих людей в организацию является началом этой деятельности. Для блага организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров. Развитие кадров, повышение потенциала приводит к росту производительности труда, прибыльности организации.

Для развития человеческих ресурсов используют методы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе; оценка производственной деятельности; система вознаграждения; профессиональная подготовка, обучение, стажировка, повышение квалификации и переквалификация (переподготовка).

Адаптация - процесс приспособления работника к условиям новой для него среды, в том числе и в случае ее изменения.

Обучение - обеспечивает развитие принятых на работу людей, их знаний, умений, навыков, необходимых для хорошего выполнения работы. Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации и играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей.

Повышение квалификации и переквалификация являются систематическим процессом изменения поведения персонала через передачу им новых знаний, умений, раскрытие способностей, опыта, чтобы его деятельность адекватно отвечала нуждам организации и способствовала ее конкурентности, выживаемости, развитию. Повышение квалификации и переквалификация - это многоступенчатый процесс, включающий оценку потребностей организации в персонале и составление программ обучения, проведение собственно квалификации и переквалификации, оценку результатов проведения квалификации и переквалификации.

Известны две основные формы проведения повышения квалификации и переквалификации: на рабочем месте и вне рабочего места. Алгоритм действий по повышению квалификации и переквалификации персонала заключается:

- в выявлении требований по знаниям и умениям по конкретной должности;
- выявлении уровня фактических знаний и умений;
- составлении программы обучения;
- организации процесса обучения.

Управление карьерой - важная составляющая управления персоналом. Под деловой карьерой понимают продвижение работника по служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Карьера в широком смысле - последовательность развития человека в трудовой и творческой жизни. Понятие «карьера» связывается с трудовой, профессиональной деятельностью человека. С точки зрения степени овладения человеком профессиональным опытом, в конкретном виде деятельности можно выделить профессиональную и должностную карьеру.

Профессиональная карьера характеризует уровень развития и степень реализации профессиональных способностей человека, качественное состояние его профессионального опыта. Профессиональная карьера должна служить основой для должностной карьеры.

Должностная карьера - перемещение работника как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации. Это форма реализации профессиональных возможностей человека.

Управление профессиональной карьерой - целенаправленная Деятельность кадровой службы по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональное использование как в интересах сотрудника, так и в интересах организации.

Управление профессиональной карьерой - это всего лишь помощь персоналу в достижении его целей в профессиональном развитии, в стремлении сделать личную карьеру и реализовать свои способности. Техника управления карьерой включает:

- изучение и выявление потребностей организации в персонале (кого, когда, сколько);
- оценку способностей и личностных качеств персонала;
- разработку вариантов планирования использования сотрудника;
- индивидуальную беседу с сотрудником, обсуждение предложенного варианта его

планового использования (согласование, коррекция плана карьеры);

- разработку и утверждение плана карьеры и профессионального развития руководителем организации и их реализацию;
- контроль за ходом выполнения плана карьеры.

План карьерного роста - это документ, в котором представлен вариант (варианты) должностного перемещения специалиста в организации. Он включает и основные положения плана профессионального развития сотрудника. План карьеры может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным.

Основной метод оценки деятельности работника - аттестация - это определение эффективности выполнения возложенных на него обязанностей.

Основные задачи аттестации:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), а также переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия делает одно из заключений: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности.

При оценке деятельности работника используются различные методы:

- аналитическая оценка: аттестационная комиссия рассматривает письменную характеристику - отзыв на работника и проводит с ним собеседование;
  - система оценок, где подсчитывается общее число набранных баллов, процентов, очков (рейтинг, рейтинговая шкала);
  - ранжирование («выстраивание» персонала по ранжиру): в результате ранжирования руководитель (аттестационная комиссия) может сравнивать сотрудников между собой с последующими выводами;
  - ситуативная оценка - в качестве шкалы для оценки используется описание демонстрируемого поведения работника в конкретной ситуации, для чего разрабатывается описание эффективных и неэффективных примеров работ;
  - оценка по достижению целей - метод эффективен для управляющего персонала.
- Отличительные черты: ориентация на выполнение конкретной цели; концентрация на определенных целях; установка на общие цели с тем, чтобы убедиться, что персонал воспринимает ошибки как личные проблемы.

Все более популярным методом (особенно для руководителей) становится метод оценки по достижению целей, который по существу становится составной частью системы управления организацией по целям.

## **2. Формы и методы обучения персонала. Профессиональный рост**

Различаются **три вида обучения**: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

**Подготовка персонала** — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

**Повышение квалификации персонала** — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

**Переподготовка персонала** — обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал **три концепции обучения квалифицированного персонала**:

1. **Концепция специализированного обучения**, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.
2. **Концепция многопрофильного обучения** является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.
3. **Концепция обучения, ориентированного на личность**, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

**Предметом обучения являются:**

- **знания** — получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- **умения** — способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
- **навыки** — высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;
- **способы общения** (поведения), форма жизнедеятельности личности — совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

**Виды и методы обучения персонала**

Как будет происходить обучение — на рабочем месте или с отрывом от работы — определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

**Обучение без отрыва от производства** осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

**Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места**, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

**Методы обучения персонала на рабочем месте**

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
-------	-----------------	--------------------------------

1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4	Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический
6	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса, и поэтому нет надобности специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Методы профессионального **обучения вне рабочего места** предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

#### **Методы обучения персонала вне рабочего места**

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для

		изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3	Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4	Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктор или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
7	Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
8	Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
9	Кружок качества «вместо	Молодые специалисты разрабатывают

	учебы», рабочая группа	конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений
--	------------------------	--

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относятся:

- **опытное или эмпирическое обучение** — обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
- **демонстрация и практика под руководством** — обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;
- **программируемое обучение** — книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
- **обучение с помощью компьютера** — собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;
- **обучение действием** — обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

### **3. Планирование карьеры: Продвижение персонала, ротация, карьера как форма развития профессионального потенциала**

**Планирование и контроль деловой карьеры** заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

**Планирование карьеры** — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.



Планирование карьеры — это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

**Продвижение по службе** определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

- **высшая точка карьеры** — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- **длина карьеры** — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- **показатель уровня позиции** — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- **показатель потенциальной мобильности** — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены ниже.

#### Основные мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Первичная ориентация и выбор профессии</li> <li>▪ Выбор организации и должности</li> <li>▪ Ориентация в организации</li> <li>▪ Оценка перспектив и проектирование роста</li> <li>▪ Реализация роста</li> </ul>
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оценка при приеме на работу</li> <li>▪ Определение на рабочее место</li> <li>▪ Оценка труда и потенциала сотрудников</li> <li>▪ Отбор в резерв</li> <li>▪ Дополнительная подготовка</li> <li>▪ Программы работы с резервом</li> <li>▪ Продвижение</li> <li>▪ Новый цикл планирования</li> </ul>
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оценка результатов труда</li> <li>▪ Оценка мотивации</li> <li>▪ Организация профессионального развития</li> <li>▪ Предложения по стимулированию</li> <li>▪ Предложения по росту</li> </ul>

#### Карьерная линия

У сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

### **Лекция № 5(Л-5).**

#### **Тема: «Принципы оценки»**

#### **1. Оценка труда и рабочего места**

Оценка труда и рабочего места. Определение психологических свойств на основе анализа труда управленческого персонала происходит в рамках ситуационной оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают относительно инвариантные особенности поведения сотрудника, проявляющиеся в процессе решения им конкретных задач. В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных рабочих ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа сотрудника, а затем оценивается его поведение. Рациональным основанием такой оценки является то, что разнородность элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в определенный комплекс условий и задач трудовой деятельности. Решение этих задач является чрезвычайно сложным и эффективность действий работника, безусловно, определяется его личностными особенностями. Основу методики составляет представление об ситуациях в процессе трудовой деятельности как единицах анализа труда работника, однако именно их структура остается пока еще недостаточно разработанной. Используемые в ходе оценки ситуации (отсутствие согласованности в планах работ со смежными подразделениями, конфликты, вызванные нечетким разграничением функций и т.д.) являются, по существу, лишь описанием отдельных проблем управления [10, с.89-90]. В процессе оценки работника большое значение придается оцениванию его рабочего места. Порядок и аккуратное состояние рабочего места могут свидетельствовать об ответственности работника, выполнении им всех заданий точно в срок и т.д. В свою очередь хаос на рабочем месте может говорить о том, что работник не может до конца разобраться в порученных ему делах, не понимает сути поставленной перед ним задачи и т.д.

Таким образом, чтобы о работнике сложилось хорошее впечатление его рабочее место должно соответствовать следующим критериям:

- аккуратность;
- чистота;
- организованность (каждому предмету (бумаге) свое место);
- оперативность (быстрое нахождение необходимой информации) и т.д.

Результатам оценки поведения работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких - менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

#### **2. Оценка результатов труда персонала.**

Оценка персонала по результатам труда

Широко распространена практика оценки персонала по результатам труда. При этом используются главным образом производственные и экономические показатели,

относящиеся, например, к качеству, объему, срокам получения производимых продуктов (услуг). Прибыль является наиболее показательным и универсальным критерием работы любого предприятия, особенно в странах с рыночной экономикой. Однако его использование предполагает анализ и учет ряда других показателей, поскольку высокие результаты по прибыли могут скрывать серьезные недостатки управления (например, расстройство системы обеспечения необходимыми ресурсами), слишком позднее выявление которых нежелательно. Наряду с прибылью применяются и сложные системы показателей, учитывающие использование основных и оборотных средств, эффективность капиталовложений, экономию прямых и косвенных затрат в издержках производства и обращения и т.д. Персонал оценивается также по результатам внедрения и использования инноваций в своей работе, темпам освоения новой продукции. Анализируемые параметры свидетельствуют о том, насколько хорошо и с какими издержками работники выполняют свою конечную задачу - эффективно достигают цели совместной деятельности, получают определенные результаты [2, с.35-37]. Оценка по результатам труда является признанным способом определения успешности любой деятельности, что в случае анализа деятельности крупного предприятия является непростой задачей. Отдельные показатели результатов трудовой деятельности содержатся в некоторых комплексных методиках, сам же способ не является достаточно разработанным и в полной мере не используется на практике. Однако представляется, что нет такого труда, итоги которого не удалось бы представить в определенном масштабе их полезности и социальной значимости.

### **3. Методики оценки результативности труда**

**Оценка трудовой деятельности персонала** – это процесс определения вклада работников (или группы) в достижение целей организации, обеспечивающие получение информации для принятия решений и проведение корректировок по оптимизации функционирования трудового коллектива. Результативность оценки определяется грамотным дизайном и качеством ее проведения для этого все менеджеры организации должны быть обучены эффективным методам оценки и соответствующим образом для этого мотивироваться. Часть организационных задач, решаемых на основе оценки связано с обеспечением потребности в персонале. На ее основе осуществляют внутреннее горизонтальное и вертикальное перемещение работников, достигая оптимального использования кадрового потенциала. По её результатам принимают решение по обучению, развитию, переподготовке, повышению квалификации работников с целью повышения качества выполнения установленных функций и перспективных задач в рамках определенной должности. Оценка обеспечивает информационную поддержку решения вопросов, связанных с использованием методов дисциплинарного воздействия (меры принуждения к работникам, неисполнением своих обязанностей надлежащим образом) т.к. на ее основе принимаются решения о дисциплинарных взысканиях. По результатам принимают решение по выбору стимулов для оказания наиболее сильного воздействия на поведение конкретного работника, группы или всего коллектива. Оценка позволяет индивидуализировать вознаграждение, обеспечив тем самым его справедливость, учесть реальный вклад работников в достижение целей. Высокая оценка одобрение результатов труда со стороны начальства и всего трудового коллектива является самым сильным стимулом трудового поведения работников.

**Для обеспечения результативности оценки соблюдают следующие принципы:**

1. система оценки должна ориентироваться на цели организации и отвечать требованиям кадровой политики;
2. оценка должна быть систематизированной и охватывать все категории персонала;
3. должна быть инструментом стимулирования деятельности не только оцениваемых работников, но и менеджеров, производящих оценку;
4. специальная подготовка персонала, производящего оценку и осуществляющего её

методическое обеспечение;

5. наличие соответствующего психологического настроя коллектива на доверие и сотрудничество между руководителем и подчиненным.

***Для принятия решений по дальнейшему развитию работников оценка деятельности персонала включает следующие элементы:***

- Субъект оценки- специалист (группа специалистов), производящих оценку.
- Объект оценки – работник (группа работников), деятельность которых оценивается.
- Предмет оценки – аспект деятельности работника, подлежащий оценке.
- Критерии оценки – признаки, отобранные для проведения оценки.
- Показатели оценки – характеристики критерия оценки, которые можно измерить или идентифицировать.
- Стандарты оценки – значение (описание) показателя оценки, степень соответствия которого идентифицируется в процессе оценки.
- Методы оценки – способы проведения оценки.
- Процедура оценки – последовательность шагов, реализованных в процессе проведения оценки.

**Обычно оценку классифицируют следующим образом:**

**1. в соответствии с содержанием решаемых на ее основе задач**

- а) комплексная оценка;
- б) оценка, проводимая по отдельным направлениям деятельности.

**2. по времени проведения**

- а) постоянная оценка (текущая, оперативная), которая проводится непрерывно непосредственным руководителем;
- б) периодическая оценка проводится для подведения итогов работы за определенный период. Ее результаты всесторонне характеризуют деятельность работника, устанавливают соответствие его деятельности установленным стандартам, определяют направление совершенствования труда персонала (широко используемая форма – аттестация кадров).

**3. в соответствии с субъектами оценки**

- а) самооценка;
- б) оценка, проводимая непосредственно начальником;
- с) оценка коллег по работе внутри коллектива;
- д) оценка, проводимая подчиненными;
- е) оценка, проводимая субъектами внешнего взаимодействия (клиенты, покупатели);
- ф) оценка, проводимая специальной аттестационной комиссией;
- г) оценка, осуществляемая приглашенными экспертами из консалтинговых, аудиторских фирм и других заведений.

**4. в соответствии с объектом оценки**

- а) индивидуальная оценка работника;
- б) групповая оценка (секции, отдела, коллектива в целом).

Диагностика группы проводится при изучении механизмов формирования, функционирования и развития командной работы.

**Проектирование системы оценки персонала предусматривает следующие этапы:**

1. Определение целей, предмета, критериев и объекта оценки;
2. Определение показателей и стандартов оценки;
3. Разработка методического обеспечения оценки;
4. Разработка программы оценки;
5. Обоснование эффективности внедряемой системы;
6. Разработка документационного обеспечения оценки деятельности персонала.

Целью оценки может быть степень результативности обучения, отработка технологий, разработка модели мотивации. В качестве предмета может выступать поведение работника в процессе его трудовой деятельности, квалификационные и личностные

характеристики, внутригрупповое взаимодействие в процессе работы. В качестве критерия можно выбрать профессионализм поведения, дисциплинированность, качество обслуживания клиентов. Объектом оценки может быть работник, группа, выполняющая определенную задачу.

Определение показателей и стандартов является одним из этапов процедуры оценки.

Схематично основные этапы оценки можно представить следующим образом.



**Деловая оценка (ДО)** персонала необходима для совершенствования практики отбора, расстановки кадров, стимулирования их труда, перемещения и продвижения работников, повышения их квалификации, оценка эффективности работы.

**Оценка персонала** – процедура выявления степени соответствия деловых, личностных качеств работника, количественных и качественных результатов его труда определенным требованиям. Оценка используется для всех категорий персонала, хотя значимость её неодинаковая.

**Задачи ДО** – определение:

- его трудового потенциала;
- трудового вклада (оценка по конечному результату);
- соответствие работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность;
- эффективности трудовой деятельности.

**Виды ДО:**

1. текущая периодическая оценка трудовой деятельности персонала;
2. оценка кандидатов на вакантную должность.

**ДО имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, т.к. по её результатам возможно:**

- 1) совершенствовать расстановку кадров путем подбора, отбора наиболее подходящих кандидатур;
- 2) улучшить использование кадров, осуществляя их служебно-квалификационное продвижение;
- 3) выявлять направленность повышения квалификации работников;
- 4) стимулировать трудовую деятельность персонала по итогам результатов труда;
- 5) совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- 6) формировать мотивацию к труду.

**Методы ДО:**

1. собеседование;
2. тестирование;
3. метод экспертных оценок;
4. *традиционная аттестация:*
  - текущий контроль;
  - обсуждение работы в течение аттестационного периода;
  - аттестация с выставлением оценки;

5. нетрадиционная аттестация (круговая), когда оценивают руководитель, коллеги, подчиненные;

6. метод сравнения по системе показателей.

Оценка результатов деятельности персонала выполняет три функции: административную, информационную и мотивационную.

Оценка эффективности труда руководителей и специалистов: оценивая эффективность труда служащих следует учитывать характер их деятельности. ***Так труд руководителя надо оценивать, прежде всего, по результатам деятельности коллектива, которым он руководит:***

- выполнение планового задания по объему, номенклатуре и прибыли;
- качество продукции;
- рост производительности труда;
- сохранение рабочих мест (занятость);
- привлечение инвестиций.

Вместе с тем принимаются во внимание также показатели, как напряженность труда, достигнутый уровень организации труда, производство и управление, степень выполнения возложенных на него функций. Эффективность труда специалистов и других служащих определяется исходя их объема, качества и своевременности выполнения задания.

Эффективность труда служащих следует оценивать системой показателей, всесторонне отражающих их деятельность, **например:**

- выполнение плановых заданий;
- качество выполняемых работ (удельный вес брака, рекламаций);
- оперативность выполнения работ;
- напряженность труда (количество людей, нормы обслуживания).

***Доп.показатели для руководителей:***

- эффективность работы подразделения;
- общественно-политическая активность;
- инициативность;
- квалификация;
- взаимоотношения с коллективом.

***Доп. показатели для специалистов:***

- профессиональные знания;
- квалификация;
- творческая активность;
- участие в общественной жизни;
- трудовая дисциплина.

**Условно показатели оценки разделяют на 2 группы:**

**1гр.** – показатели прямой оценки, отражающие достигнутые результаты деятельности персонала, результаты выполнения операций или действий (производительность, объем продаж, количество нарушений правил торговли);

**2гр.** – показатели косвенной оценки, отражающие факторы и поведенческие характеристики работников, реализация которых значима для формирования трудового поведения, способна обеспечить высокую эффективность трудовой деятельности и достижение высоких результатов (квалификации, персональные навыки, деловые и личностные качества).

**Показатели косвенной оценки используют в случаях:**

- если отразить результаты определенных видов деятельности работников через прямые показатели очень сложно (административная работа, работа с кадрами, контролирующие функции);
- если показатели косвенной оценки влияют на результат с высокой степенью вероятности (опоздание продавца на рабочее место);
- если оценить вклад работника в достижение общего результата невозможно (разработка

совместных проектов, продажи в результате совместной деятельности проекта);  
- если результат достигается по прошествии оценочного периода (для достижения результата требуется большой объем подготовительной работы, продолжительное обучение, длительный период адаптации на новом месте).

## **Лекция № 6(Л-6).**

### **Тема: «Высвобождение, увольнение и текучесть кадров»**

#### **1. Причины сокращения численности работников. Способы высвобождения.**

Из основных причин возможного сокращения сотрудников выделяют ликвидацию компании, смену вида ее деятельности, финансовые сложности и пр.

На сегодняшний день наиболее актуальная причина – финансовые сложности (причина – политическая обстановка в мире, экономические трудности). Сокращение штата становится для многих компаний единственным вариантом «остаться на плаву» и спастись от банкротства.

В ТК РФ четко определены основания для сокращения сотрудников:

Ликвидация предприятия.

Прекращение деятельности фирмы (организации) ИП.

Сокращение численности/штата сотрудников. Данный пункт действует лишь при условии ликвидации должности сотрудника.

Наличие сотрудников с более высокой квалификацией, производительностью труда и пр. (доказательства квалификации должны быть подтверждены соответствующими документами).

Стоит отметить, что в приказе о сокращении штата должны указываться реальные основания сокращения, соответственно которым оно и осуществляется.

#### **2. Классификация видов увольнения. Правовые аспекты увольнения**

**Высвобождение персонала** — это уход работников из организации, обусловленный ликвидацией рабочих мест или их реорганизацией, а также в связи с расторжением трудового договора или выходом на пенсию.

**Управление высвобождением персонала** - вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по оптимизации численности персонала, по соблюдению правовых норм, экономической и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Оптимизация численности персонала начинается с определения реальной потребности в рабочей силе и прогнозирования изменений этой потребности. После этого необходимо произвести детальное сопоставление количественной и качественной потребности в рабочей силе с наличием персонала. Выявленное несоответствие ложится в основу плана оптимизации численности персонала. В случае необходимости сокращения персонала планируется работа с увольняемыми сотрудниками.

Высвобождение персонала является крайне болезненным процессом, как для увольняемых сотрудников, так и самой организации:

*Работниками* увольнение рассматривается как психологическая травма, так как оно приводит к утрате профессиональной деятельности, которая является главным источником дохода, определяет социальные связи и социальный статус человека, в работе реализуется потенциал человека

Для *организации* последствия неудачно проведенного высвобождения могут ощущаться на протяжении многих лет в виде демотивации оставшихся сотрудников, их недоверия к

руководителям, открытой враждебности профсоюзов. Поэтому администрация в процессе высвобождения персонала должна увязывать интересы кадровой политики с интересами работников. Главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение их перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Мероприятия по высвобождению персонала различны в зависимости от видов увольнений. Критерием классификации **ВИДОВ УВОЛЬНЕНИЙ** выступает степень добровольности ухода работника из организации, это:

- увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя;
- выход на пенсию.

В зависимости от вида увольнения функции, выполняемые службой УП будут различны.

### **Функции службы УП при управлении высвобождением персонала**

<b><i>Вид увольнения</i></b>	<b><i>Функции службы УП</i></b>
1. По инициативе сотрудника	1. Анализ и выявление причин текучести кадров 2. Проведение заключительного интервью (анализ узких мест в организации, попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении)
2. По инициативе работодателя	1. Использование альтернативных мер: <ul style="list-style-type: none"> <li>- прекращение приема на работу</li> <li>- сокращение рабочего времени</li> <li>- направление на учебу с отрывом от производства</li> <li>- стимулирование ухода по собственному желанию</li> <li>- аутплейсмент – оказание увольняемым помощи в трудоустройстве</li> </ul> 2. Обеспечение соблюдения трудового законодательства 3. Выбор кандидатов, подлежащих сокращению 4. Решение проблемы наглядности процесса увольнения для персонала 5. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций 6. Профессиональные и психологические консультации 7. Анализ и выявление узких мест в подготовке сотрудников 8. Психологическая поддержка увольняемых сотрудников
3. Выход на пенсию	1. Курсы подготовки к выходу на пенсию (в форме циклов лекций и бесед о проблемах пенсионирования) 2. Организация “скользящего пенсионирования” (последовательный переход от полноценной трудовой деятельности к окончательному



	уходу на пенсию)
	3. Работа по дополнительному пенсионному обеспечению

### 3. Текучесть кадров и ее оценка

**Текучесть кадров** — это совокупность увольнений работников по собственному желанию или за прогулы и прочие нарушения трудовой дисциплины.

При этом проводится анализ причин, факторов и мотивов текучести.

#### Причины текучести кадров:

- связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами;
- связанные с неудовлетворительными условиями труда и быта (*тесно связаны с факторами текучести*);
- связанные с нарушениями трудовой дисциплины.

Под **факторами текучести кадров** понимают условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система морального и материального стимулирования, организация производства и управления, стиль руководства и взаимоотношения в коллективе, система профессионального продвижения, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия работы и т.д.).

*Факторы текучести кадров* по степени возможного целенаправленного влияния на них разделяют на 3 группы:

- полностью управляемые (условия труда и быта);
- частично управляемые (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации);
- неуправляемые (естественно — климатические факторы).

Если целенаправленно влиять на первые и вторые, можно значительно снизить текучесть. Например, предшествующий инструктаж снижает текучесть кадров, а ощущение перегруженности ее увеличивает. Снижает текучесть чувства, что человек может влиять на производственные процессы. Работники более добросовестно и с большим внутренним удовлетворением выполняют ту или другую работу, если сами в полной мере будут отвечать за нее, получают возможность довести ее до конца. Удовлетворенность приносит свобода в выборе темпа и очередности выполнения задачи, возможность внесения в процесс своего, нового.

#### Основные мотивы текучести кадров:

- низкая зарплата отдельных групп работников в связи с плохой организацией работы и производства;
- отсутствие ритмичности работы, систематическая работа в сверхурочные часы и выходные дни;

- несоответствие выполняемых работ уровню квалификации и основной профессии, неопределенность перспектив профессионального продвижения;
- тяжелые и вредные условия работы;
- плохие взаимоотношения в коллективе, с администрацией;
- неудовлетворенность профессией.

Выявление мотивов, факторов и установления причин текучести кадров осуществляется с помощью специальной процедуры, которая выполняется работниками кадровой службы. В процедуру входят: изучение анкетных данных, беседы с работниками, которые освобождаются, а также с его товарищами, коллегами и непосредственным руководителем, результаты которых заносятся в журнал по учета увольнений.

### **Мероприятия по сокращению текучести кадров:**

- 1) техничко-экономические (улучшение условий работы, усовершенствование системы материального стимулирования и нормирование работы, повышение степени автоматизации работ, развитие новых форм организации работы и т.д.);
- 2) организационные (усовершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения, работа с молодежью и т.д.);
- 3) воспитательные (формирование у работников ответственного отношения к работе, сознательной дисциплины, культуры поведения и т.д.);
- 4) социально-психологические (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т.д.);
- 5) культурно-бытовые (улучшение культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими учреждениями, базами и домами отдыха и т.д.).

Для управления процессами текучести кадров огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. Считается целесообразным, в первую очередь, собирать сведения о:

- общее количество работников, которые уволились;
- женщин, которые уволились;
- лица в возрастных категориях до 18 лет, 19-30 лет, старше 50 лет;
- стажу работы менее 3 и более 10 лет;
- с профессиональным, высшим и средним специальным образованием.

Исследованиями, например, установлено, что стремление перейти с одного предприятия на другое обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 24-25 лет. Чаще меняют работу работники низшей квалификации, которые не имеют перспектив, семьи, что меньше зарабатывают и далеко живущие от места работы.

Подробное изучение текучести кадров осуществляется с помощью специальных обследований в двух направлениях:

- для создания общего портрета работников, которые увольняются (на основе данных о: пол, возраст, семейное положение, количество детей, общее и профессиональное образование, стаж, тарифный разряд, заработная плата за последние несколько месяцев);

- для изучения причин увольнения, в качестве которых могут выступать: неиспользование по специальности, неудовлетворенность работой, условия и режим работы, заработок, невозможность учиться, плохие отношения с администрацией и с коллегами, рождение ребенка, отсутствие мест в детских учреждениях, продолжительные поездки.

На больших предприятиях данные о текучести целесообразно анализировать по профессиям, подразделениям, должностям, причинам, возрастным группам работников, которые уволились.

### **Лекция № 7(Л-7).**

#### **Тема: «Теории мотивации и их значение»**

#### **1. Природа мотивации. Основные теории мотивации: содержательные, процессуальные и их оценка.**

В процессе изучения вопроса, каким образом можно побудить человека достигать целей, не всегда совпадающих с его личными целями, возник ряд мотивационных теорий. Различают две группы таких теорий: содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации.

**Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории особое внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. К ним относятся теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга и некоторые другие.

В своей основе содержательные теории близки друг к другу. Основное их отличие состоит в отношении к первичным (по Маслоу) потребностям. МакКлелланд считал, что, как правило, эти потребности в сегодняшней ситуации уже удовлетворены, а Герцберг полагал, что они существенны только в том случае, когда несправедливо реализованы. Что касается вторичных потребностей (высших уровней мотивации), то, несмотря на различия в формулировках, все три автора содержательных теорий сходились во мнении, что они активно воздействуют на поведение человека.

Основными недостатками данной группы теорий является то, что в реальной жизни проявление потребностей не осуществляется в строгой иерархической последовательности, а является производной от многих ситуационных факторов. Однако несомненная заслуга создателей рассмотренных теорий заключается в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности и предприняли попытку классифицировать потребности и установить их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается большинством современных исследователей, однако единой, общепринятой классификации до сих пор не существует.

**Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории мотивации рассматривают проблему с другой точки зрения. Они не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей. К процессуальным теориям относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера-Лоулера, теория «Х» и «Y» Д. Макгрегора и другие.

## **2. Трудовая мотивация и ее особенности**

Проблема мотивации несет на себе отпечаток доставшейся нам в наследство от прежней системы «советской специфики», с которой необходимо считаться как с объективной реальностью. Другой реальностью являются особенности характера, мышления и поведения российского работника, не учитывать которые при создании различных программ мотивации нельзя.

Характер мотивации зависит от социокультурной среды и требует разных стимулирующих инструментов. Например, россиян мотивирует к труду фактор страха. Однако лишь в краткосрочной перспективе, иначе народ к этому привыкнет. То есть, если мы хотим добиться эффекта от какого-либо действия, можно пугать людей (увольнением, снижением зарплаты, лишением премии), и все получится. А вот в Швеции этот фактор применительно к управлению персоналом использовать не удастся: заставить шведа работать по-другому, напугав его, невозможно.

Стимуляция в западноевропейских странах по своему характеру рациональна, т.е. рациональный стимул побуждает (мотивирует) рациональное действие. Немец, англичанин, в принципе любой европеец и американец, приняв «рациональный стимул», будет «однозначно мотивирован». При этом рациональный стимул предполагает четкую цель, рассчитанные и обоснованные способы ее достижения.

Россияне отличаются от людей, сформировавшихся в условиях западной культуры, тем, что «неоднозначно» реагируют на «однозначные» стимулы. Рационально организованный стимул побуждает нерациональную мотивацию, т.е. непрогнозируемое с точки зрения того, кто давал рациональный стимул, поведение.

Важной особенностью является поведение сотрудника на рабочем месте. В западных организациях, основанных на социальных регуляторах западной культуры, поведение работника индивидуалистично, а в восточных является коллективистским, причем специфика российского коллективизма заключается в его иерархичности. Индивидуальная стимуляция опирается на принцип личной ответственности работника. Российского работника индивидуалистический стимул не мотивирует к ответственности и результатам, а наоборот, побуждает уклониться от норм выполнения работы.

Руководитель может установить такие контролируемые параметры результата, которые максимально соответствуют ожидаемому. Проблема может усложниться, если индивидуалистический стимул направлен не на отдельного человека, а на коллектив. В этом случае включается принцип «круговой поруки» и возможность контроля результатов руководителем сводится до минимума.

Итак, стимул, направленный на рациональную оценку и ответственное поведение в отношении самого себя (индивидуализм), не пробуждает в сознании российского работника ни того ни другого и в результате приводит к снижению качества работы, растущему напряжению, конфликтам, оттоку кадров. Не здесь ли кроется ответ на вопрос: почему прекрасно зарекомендовавшие себя на Западе системы мотивирования персонала терпят неудачу в российских компаниях?

В России традиционно преувеличивают значение заработной платы как основного мотивирующего фактора. Существует также особое, чисто российское отношение к деньгам самих сотрудников, полагающих, что им должны платить за сам факт

присутствия на рабочем месте. Очевидно, эта установка является наследием советского времени. Именно она создает главное противоречие в целях руководства и ожиданиях сотрудников: персонал хочет, чтобы ему платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал.

Как при недостаточном, так и при избыточном финансовом стимулировании мотивация сотрудника падает. Отсюда следуют **два важных вывода**.

1. Персонал должен получать адекватную заработную плату, способную предотвратить переход на другую работу, и не ниже, чем у конкурентов.
2. Увеличение заработной платы не является стимулом, способным повысить мотивацию сотрудников. После непродолжительного подъема (как правило, 2—3 месяца) наблюдается резкий спад заинтересованности работников в результатах своего труда.

Но ведь должны все-таки существовать стимулы, побуждающие людей к результативной работе! Такими стимулами являются **льготы и привилегии**. Результаты исследований российских консалтинговых компаний выявили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны, чувством гордости и положительным отношением работника к своему предприятию — с другой. Именно льготы, а не размер заработной платы влияют на отношение работника к организации, делая его в целом более лояльным.

Ключевыми льготами, способными стать фундаментом системы мотивации, являются: ведомственное жилье, передаваемое работнику в собственность, оплачиваемое санаторно-курортное лечение, медицинское страхование, обучение за счет организации, возможность пользоваться продукцией предприятия по льготным ценам и т.д., а также ряд специфических льгот в форме различных «приемлемых послаблений» со стороны руководства в зависимости от социального статуса работника.

### **3. Психологические предпосылки обеспечения положительной мотивации**

Положительная мотивация — это мотивация, в основе которой лежат положительные стимулы. Зарубежные ученые-теоретики сходятся на том, что положительная мотивация наиболее эффективна, что люди работают продуктивнее, не испытывая постоянного давления. Особенно ценится, с точки зрения К. Эрроу и Ф. Фукуямы — доверие, отсутствие которого ведет к росту так называемых операционных издержек. Положительная мотивация может быть материальной или нематериальной. К материальной положительной мотивации относятся все выплаты, которые работник получает за свой труд: зарплата, премии, бонусы. Особенно эффективны регулярная выплата зарплат и премий, а также не ожидаемые сотрудниками внеочередные поощрения материального характера, которые обычно вызывают всплеск энтузиазма. При этом важно дополнительно мотивировать сотрудников в процессе выполнения важного задания или проекта, а не по их завершении. Такая положительная мотивация поддерживает интерес сотрудников к заданию и способствует более качественной работе. Процесс реализации проекта лучше разбить на этапы, и подводить промежуточные итоги в соответствии с прохождением этих этапов. Материальная положительная мотивация может подразумевать выплату вознаграждений сотрудникам, за определенные заслуги: например, за то, что сотрудник не курит, не был на больничном листе целый год, занимается спортом. Это послужит мотивирующим фактором и для остальных сотрудников, побудит их более ответственно относиться к себе и своему здоровью, что пойдет только на пользу компании.

Сотрудникам, которые обладают особыми навыками, прошли обучение, также могут назначаться доплаты в индивидуальном порядке.

Нематериальная положительная мотивация включает в себя чрезвычайно широкий набор инструментов. Комфортные условия труда, уверенность в своем стабильном положении и значимости для компании, гарантированный «соцпакет», обучение за счет компании, посещение форумов и конференций, дружный коллектив, лояльно настроенное начальство, не скупающееся на заслуженную похвалу, льготы, путевки, возможность устроить ребенка в детское учреждение – все это положительная мотивация. Но парадокс в том, что положительная мотивация может при неумелом использовании давать отрицательные результаты. Этому существует объяснение: «подсаживая» подчиненных на положительную мотивацию, руководство компании загоняет их в своеобразный манипулятивный капкан. Люди находятся в постоянном ожидании очередной «дозы» поощрений и похвал, перестают радоваться своим достижениям, опасаясь лишиться привычных ощущений своей значимости и незаменимости, нужности, и выгорают психологически. Поэтому положительная мотивация обязательно должна дополняться «ложкой дегтя» — конструктивной критикой за просчеты в работе и методами дисциплинарного воздействия на нерадивых сотрудников.

### **Лекция № 8(Л-8).**

#### **Тема: «Стимулирование труда персонала»**

##### **1. Системы морального и материального стимулирования**

Практика показывает, что материальное стимулирование не всегда приводит к достижению желаемых результатов. И даже существенное повышение заработной платы персонала может не вызвать увеличения количественных или качественных показателей. Психология человека такова, что его потребности постоянно растут, и если вчера определенный уровень оплаты труда способствовал повышению заинтересованности работника в результате своего труда, то уже сегодня тот же уровень заработной платы может привести, напротив, к халатному отношению к своей работе. Поэтому, помимо материального стимулирования трудовой деятельности персонала ЛПУ, внимание следует уделять и методам морального стимулирования.

Средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения. Побуждение работников к реализации поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью и должно сознаваться руководителями. Однако в течение длительного периода наука управления персоналом отдавала предпочтение материальным стимулам. Наряду с материальными, эффективными стимулирующими факторами являются также соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности и возможность самовыражения.

В результате исследования, проведенного нами с целью выявления отношения к труду медицинского персонала, было установлено, что самыми главными желаниями работников являются уверенность в постоянной занятости, затем потребность в признании и уважении, а также интерес к работе и, естественно, высокая заработная плата. Настроение работников, в большей степени служащих, должно бы заставить руководителей придавать большее значение не административным методам управления и материального стимулирования, а мотивации труда.

Мотивация труда – одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или групп работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. По данным другого исследования выяснилось, что основные причины увольнения работников из отрасли

здравоохранения не только низкая заработная плата, на данное обстоятельство указало 35% респондентов, но и отсутствие перспектив развития учреждения – 13%, неблагоприятный режим работы – 6%, низкий уровень организации труда – 5%, низкий уровень социальной защиты – 4%, т. е. 15% респондентов указали на неэффективное функционирование или полное отсутствие морально-психологического стимулирования труда медицинского персонала.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы: создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то; присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем это «что-то» должно получить имя своего создателя, признание которого может быть личным и публичным.

Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству учреждения, руководство персонально поздравляет их по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно еще не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше; высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд.

Любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности для организации; атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства. Необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая, по существу, объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а кроме того отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив). В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Определенные результаты может дать использование такой стратегии, когда общность судьбы учреждения и работников закладывается в единую философию и воплощается во всех аспектах деятельности учреждения, в том числе в работе с персоналом. В частности, это могут быть оказание услуги, которую невозможно получить в другом учреждении, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование об экономической ситуации, складывающейся в учреждении, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Для более эффективной организации трудовой деятельности необходимо использовать комплексный подход, который бы включал следующие виды морального стимулирования труда.

1. Моральное поощрение. Как уже было отмечено выше, денежная мотивация по своей природе является «не насыщаемой», человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты труда. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую трудовую отдачу, очень скоро становится привычным, теряя свою побудительную силу. Поэтому необходимо большое внимание уделять и моральному поощрению работников.

Спектр средств нематериального стимулирования достаточно широк: доска почета, выпуск специальных значков для ветеранов труда, вручение почетных грамот, чествование лучших работников, публикации в корпоративных изданиях и др. Поощрения в связи с профессиональными праздниками и юбилейными датами структурных подразделений, а также в связи с юбилейными датами работников (для мужчин – 50 и 60 лет; для женщин – 50 и 55 лет) подкрепляются материально. Это может быть ценный подарок либо денежная премия.

2. Социально-материальные поощрения. Участие в финансировании строительства жилья для работников; тем, кто имеет небольшой доход (в расчете на 1 члена семьи), предоставление займов.

3. Социальные программы. Возможность бесплатно получать медицинскую помощь как в учреждении, в котором работает персонал, так и в других медицинских учреждениях; на льготных условиях пользоваться образовательными учреждениями. Всем занятым осуществлять выплаты на питание. На работу и с работы работников доставлять специальным служебным транспортом. Особенно это важно, если медицинское учреждение расположено за городом или в данном районе плохо развита сеть общественного транспорта.

4. Подготовка и переподготовка кадров, поощрение их кадрового роста с учетом следующих принципов: принцип всеобщности – обучение охватывает все уровни персонала – от высшего руководства до рядового работника; принцип обязательности – обучение и повышение квалификации является служебной обязанностью каждого работника; принцип непрерывности – обучение и повышение квалификации планомерный и непрерывный процесс, направленный на профессиональный рост, который ведется в течение всей трудовой деятельности.

5. Дополнительные формы поощрения за достижения в труде. Ежегодно всем работникам выплачивается вознаграждение за выслугу лет и по итогам работы за год.

6. Меры дисциплинарного воздействия и трудовая мотивация. Одна из целей мотивации труда – формирование желательного поведения работников. Чтобы минимизировать количество случаев нежелательного поведения работников (прогулы, опоздания, преждевременный уход с рабочего места, нарушение дисциплины, правил охраны труда, воровство и т. п.), можно использовать материальное наказание.

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют по-разному в зависимости от времени пребывания в должности, через определенное время ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность трудом снижается. Важную роль в долгосрочном стимулировании наемных работников к длительной эффективной работе играют социальные льготы, которые учреждения предоставляют своим работникам.



В бюджетных учреждениях эти льготы декларированы. Медицинские учреждения, занимающиеся предпринимательской деятельностью, имеют в этом вопросе некоторую свободу. Помимо льгот, гарантированных государством, они могут добровольно предоставлять своим работникам дополнительные льготы. Гарантированные государством социальные льготы обязательны и поэтому несут в себе не стимулирующую роль, а роль социальных гарантий и социальной защиты трудоспособных членов общества, имеющих работу. К таким льготам относятся ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист и др. Но учреждение может предоставлять своим сотрудникам льготы и не предусмотренные законом.

Это делается для привлечения новых работников, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы. Социальные льготы являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе медицинского учреждения. В современной экономике условием успеха фирмы является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности.

В связи с этим можно выделить ряд функций социальных льгот, добровольно предоставляемых предприятием своим сотрудникам: приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями организации, учреждения; выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своим учреждением; социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством; создание положительного микроклимата в трудовом коллективе предприятия.

К социальным льготам в денежном выражении относятся различные выплаты работникам к личным торжествам, скажем, по случаю 10-, 20-, 30-летнего и т. д. юбилеев служебной деятельности на предприятии, в сочетании со специальным отпуском. Причем размер выплаты и длительность дополнительного отпуска могут зависеть от стажа работы. К подобного рода льготам относится и обеспечение сотрудников дополнительной пенсией по старости, которое также играет существенную стимулирующую роль для сотрудников.

Работники держатся за свою работу, зная, что после выхода на пенсию они получают от организации дополнительную поддержку, что, в свою очередь, поможет им сохранить жизненный уровень. Серьезную стимулирующую роль, особенно во времена кризисов и инфляции, играет предоставление сотрудникам права пользования объектами социальной сферы учреждения. Такого рода социальные услуги можно разделить на четыре группы: организация питания сотрудников; обеспечение жильем и льготами по его приобретению; организация медицинской помощи; социально-консультативная помощь. Расходы на организацию питания сотрудников можно разделить между работниками и учреждением. Работник оплачивает только заготовительную стоимость продуктов, а учреждение оплачивает остальные расходы на организацию питания (заработная плата поваров, содержание помещения столовой и т. д.).

Таким образом, сотрудник оплачивает 1/3 расходов на питание, а учреждение берет на себя оставшиеся 2/3 расходов. Очень серьезную стимулирующую роль играет обеспечение сотрудников жильем и льготами по его приобретению. Здесь могут быть различные варианты. Так, предприятие строит жилье, а квартиры сдает внаем сотрудникам по льготным (низким) ценам. При этом сотрудник имеет возможность

постепенно за время работы в организации выкупить жилье и к моменту выхода на пенсию решить жилищную проблему.

Некоторые медицинские учреждения также могут предоставить сотруднику ипотечную ссуду под низкий процент для покупки жилья. Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, может быть довольно широк: оплаченные праздничные дни; оплаченные отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности; оплаченное время перерыва на отдых; оплаченное время на обед; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профессиональной подготовке и переподготовке; предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений; предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, руководители обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также их части, связанной с предоставлением этих льгот. Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют организациям привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности по отношению к учреждению.

Следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Необходимо учитывать, что основным слагаемым эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. В организациях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по-настоящему действенным и личностно значимым

## **2. Основные характеристики оплаты труда**

Оплата труда - это предусмотренное контрактом о найме денежное вознаграждение за соответствующую работу, которое устанавливается не ниже законодательно установленного минимума и регулируется коллективным договором. Она включает основную часть (тариф) и дополнительную (надбавки, доплаты, премии и т.п.).

Мыльный орех Greenpin ЭКОсредство для мытья ванных комнат и туалета 402921 500 мл

В соответствии со ст. 129 Трудового кодекса РФ (далее - ТК РФ) оплата труда - это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления руководством организации выплат членам коллектива за выполнение ими должностных обязанностей. Именно об особенностях существующих систем оплаты труда и пойдет сегодня речь.

Под системой оплаты в трудовом законодательстве понимается способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выдаче работникам в соответствии с произведенными ими затратами, а в ряде случаев и результатами труда.

В Российской Федерации, как правило, применяют две основные системы заработной платы - повременную и сдельную, а в качестве дополнительной (в сочетании с какой-либо из основных) - премиальную. Кроме того, существуют и другие системы оплаты труда, используемые реже: бестарифная, система плавающих окладов, система выплат на комиссионной основе. Выбор того или иного варианта зависит от особенностей технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета трудовых затрат.

Согласно ст. 135 ТК РФ в бюджетных организациях системы оплаты устанавливают в соответствии с законами и иными нормативно-правовыми актами, а в коммерческих организациях - самостоятельно. При этом используемые системы фиксируют в коллективном договоре, Положении об оплате труда или трудовых договорах с конкретными работниками.

Для разных категорий сотрудников в одной и той же организации могут быть установлены различные системы оплаты: например, для офисного персонала - повременная, а для рабочих производства - сдельная. Это различие также должно быть оговорено в установочных документах. Положение об оплате утверждают приказом руководителя организации и согласовывают с соответствующим профсоюзом.

### **3. Моделирование системы оплаты труда**

Для усиления мотивации работников фирмы, выбранной системой оплаты труда предлагается произвести следующие шаги:

Определить цели и принципы системы оплаты труда (ориентация на индивидуальные и групповые результаты, уменьшение текучести персонала и т. д.).

Собрать информацию о системах оплаты в фирмах-конкурентах.

Проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты труда.

Рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты.

Проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

#### **Лекция № 9(Л-9).**

**Тема: «Направления совершенствования системы управления персоналом.»**

#### **1. Современные представления о дальнейшем развитии системы управления персоналом**

Институционализация управления персоналом в России осуществлялась в рамках исторического и функционального подходов, преобладавших в отечественной специальной литературе по управлению персоналом конца двадцатого века. Это позволило выявить исходные предпосылки его зарождения и этапы развития в исторической ретроспективе - от школы Ф. Тейлора до современных конструкций теории Human Resources Management с различными вариантами по содержанию и месту применения (страна), расширить границы представлений о функциях управления персоналом и его возможностях в современных организациях. Такие исследования подчеркивают динамичность управления персоналом, демонстрируют предпосылки и условия, влияющие на развитие сложного объекта. Однако их ограниченность заключается в том, что не исследуется глубоко сущность и закономерности отдельных составляющих объекта, не дается целостного понимания структуры и взаимосвязей в нем. Результатом является наличие в научной литературе многообразия разработок по отдельным направлениям управления персоналом, ориентированных на решение локальных проблем, широко представлен зарубежный опыт. Лишь в последние годы

появляются некоторые работы, содержащие теоретические структурированные обобщения.

Закономерным этапом развития любой науки после ее институционализации является поиск теоретических и методологических подходов, базиса, способных отразить ее целостность, систематизировать отдельные направления, обобщить имеющиеся научные и практические результаты, выявить закономерности и механизмы ее развития.

Это, в свою очередь, предполагает определение концептуальных основ, базовой методологии и теоретических предпосылок в исследуемой области. Поэтому сначала обратимся к этим фундаментальным положениям в области управления персоналом.

Концепция представляет собой «идеи и представления, применяемые к предметам или объектам, существующие в нашем сознании», или «способ понимания, трактовки, какого-либо предмета, основная точка зрения на какой-либо предмет, руководящая идея для ее систематического освещения». Применительно к развитию управления персоналом на основе научных публикаций можно выделить технократическую, административно-бюрократическую, поведенческую, стратегически-ориентированную и системно-ориентированную концепции управления персоналом. Их развитие на начало XXI века схематично представлено на рисунке 1 (в основу иллюстрации положена идея бифуркации по Никулину Л.Ф.).

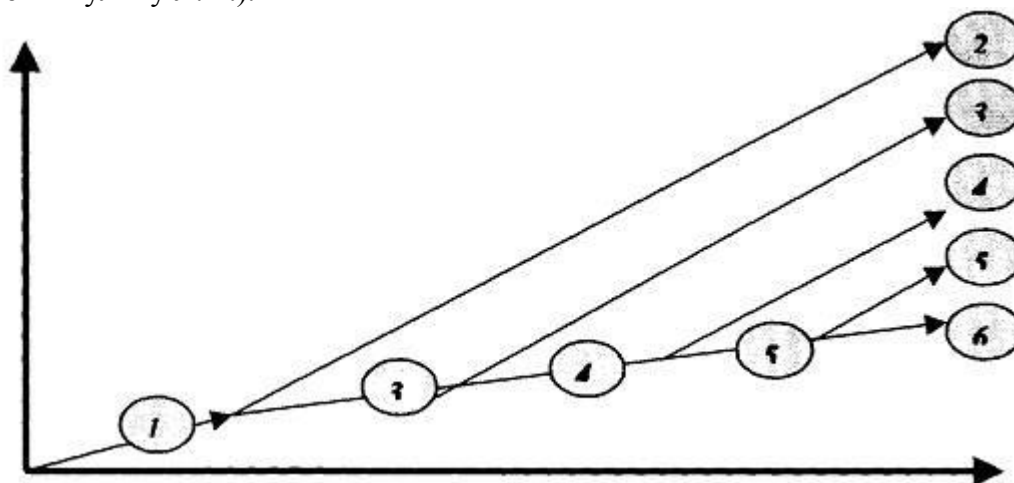


Рис. 1. Динамика развития концепций управления персоналом

Где: (1) - ранний тейлоризм, на основе которого возникли концепции так называемой «школы научного управления» (2) и административно-бюрократического управления, технологического контрактного менеджмента, управления по иерархии (3). В развитии последнего направления появились поведенческие концепции, в том числе «человеческих отношений», социального партнерства (4). Усиление институциональных принципов в рамках концепций социального партнерства обусловило возникновение стратегически-ориентированной концепции управления персоналом (5), на базе которой с учетом достижений общей теории систем зародилась системно-ориентированная концепция (6). Каждая из отмеченных концепций предопределялась соответствующей методологией и базировалась на определенной теории.

Методология как «учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности», как «система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности» выступает в форме фундаментальных принципов и подходов к конструированию теорий управления персоналом. Среди направлений методологии (методологических подходов) применительно к управлению персоналом можно выделить исторический, функциональный, структурный, программно-целевой, системный и другие подходы. Преобладание какого-либо из них предопределяет содержание и принципы концепций. Так, в рамках тейлоризма ведущим является функциональный подход, в концепциях социального партнерства - структурный. Более

современные концепции (стратегически-ориентированная, системно-ориентированная) базируются на принципах системного подхода.

В современных общественно-экономических условиях при построении новых теоретических представлений об управлении персоналом возрастание роли системного подхода закономерно. На определенном этапе развития возникает объективная необходимость описания и исследования объекта в целом, со всеми многообразными связями, зависимостями, с его закономерностями функционирования и развития. Решение этой задачи возможно с помощью методологии, которая интегрирует отмеченные выше подходы. Таким требованиям соответствует системный подход, в основе которого лежит исследование сложных объектов, представляющих системы. Иногда его называют экономическим изобретением XX века, позволяющим повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов. Его применение в кибернетике, математике, лингвистике, технике, биологии и других областях позволило обобщить имеющийся теоретический и практический опыт, придать этим наукам новый импульс развития.

В научной литературе, посвященной вопросам управления персоналом, о системном подходе упоминается достаточно часто. Однако, по нашему мнению, все это лишь некоторые проявления, фрагменты системного подхода. Целостная же его картина, во всей сложности и многообразии, ни в отечественной, ни в зарубежной литературе по управлению персоналом в полной мере не представлена.

Использование системного подхода предопределяется рядом предпосылок. К их числу чаще всего относят:

- интеграцию научных знаний, рост междисциплинарных проблем;
- комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов;
- усложнение решаемых проблем и объектов;
- рост количества связей между объектами;
- динамичность изменяющихся ситуаций;
- дефицитность ресурсов;
- глобализацию конкуренции, кооперации, стандартизации и т.д.

Эти предпосылки в полной мере соответствуют управлению персоналом.

Междисциплинарность проблем управления персоналом настолько велика и очевидна, что они исследуются и в рамках управленческих наук (менеджмента), и в экономике труда, и в социологии труда, и в психологии труда, и в трудовом праве. В каждом из выделенных научных направлений практически одни и те же проблемы рассматриваются с различными акцентами. При этом все авторы сходны во мнении о необходимости комплексного рассмотрения вопросов.

Объективной основой комплексности и междисциплинарности проблем является, во-первых, то, что управление персоналом является одной из составных частей управления организацией, поэтому невозможно рассматривать вопросы управления персоналом без учета основных положений и принципов общей теории управления. Во-вторых, тот факт, что объектом управления является персонал, люди, имеющие, в том числе, социальные и психологические характеристики, обуславливает необходимость включения в сферу исследования социальных и психологических проблем. В-третьих, человек, как носитель рабочей силы, включается в производственно-хозяйственную структуру и становится персоналом с целью использования его рабочей силы в процессе труда. От эффективности использования и развития этих способностей во многом зависят результаты деятельности организации, поэтому проблемы экономики труда, трудовых отношений выступают в качестве целевых в рамках управления персоналом. В-четвертых, регулирование социально-трудовых отношений в условиях современного общества невозможно без учета нормативно-правовых вопросов, регламентирующих права, обязанности,

взаимоотношения участников процесса труда. В результате чего, в сферу управления персоналом включаются и юридические аспекты.

Проблемы управления персоналом, в силу их многоаспектности, по мере развития экономических и социальных отношений в обществе все в большей мере усложняются. В настоящее время происходит трансформация принципов управления, поиск конструкций систем ввиду глобализации общественных и экономических процессов, многообразия концепций и мирового опыта в этой области и их неадекватности / неадекватности конкретно-исторической российской действительности.

Итак, можно констатировать, что специфика управления персоналом предопределяет возможность использования системного подхода. Поэтому в качестве основной методологии исследования выбран системный подход, который проявляется в исследовании системного объекта и определении таких методов воздействия на него, которые придают ему необходимый уровень целостности, оптимизируют структуру, взаимосвязи и взаимоотношения между частями системы, исходя из особенностей окружающей систему среды, что в итоге позволяет системе эффективно функционировать, достигать поставленных перед ней целей и развиваться.

Методология применяется как при практическом преобразовании какого-либо объекта, так и при организации процесса познания, в том числе и разработке теорий.

Теория, представляющая собой «комплекс взглядов, представлений, идей, направленных на истолкование и объяснение какого-либо явления», «форму организации научного знания, дающую представление о закономерностях и существенных связях определенной области действительности», в совокупности с системной методологией ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта, выявление закономерностей его развития, сведение многообразных типов связей объекта в единую теоретическую картину.

С точки зрения предмета настоящего исследования это означает, что системный подход будет конкретизирован и применен в рамках разработки научного направления, раскрывающего закономерности и механизмы развития систем управления персоналом организаций России, что послужит теоретической основой при практической разработке систем, соответствующих потребностям организаций и современным научным тенденциям.

Обращаясь к теориям, определившим развитие управления персоналом, можно отметить, что существенное влияние, которое в практике управления персоналом уже около ста лет остается преобладающим, оказали теория организации труда Ф. Тейлора и теории бюрократического управления М. Вебера. В их основе лежит принцип расчленения производственного процесса на функции и закрепление последних за конкретными рабочими местами и работниками. Это предопределяет иерархический принцип управления и вертикальных производственно-функциональных отношений в социально-трудовой сфере организации. С появлением теорий гуманизации труда парадигмы несколько изменяются. В сферу управления персоналом включаются социальные аспекты, человек рассматривается не только как экономический ресурс организации, но и ресурс, обладающий социальными качествами.

В современных условиях развитие управления персоналом все больше ориентируется на теории человеческого капитала Т. Шульцта и Г. Беккера и интеллектуального капитала, которые по признанию многих ученых будут преобладать в постиндустриальном и информационном периодах развития общества.

Под человеческим капиталом понимается «сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно использовать в той или иной сфере общественного производства, содействующий росту производительности труда и эффективности производства и тем самым влияющий на рост заработков (доходов) данного человека». Основные постулаты теории человеческого капитала, базирующиеся на сочетании

функционального и системного подходов, принципиально по-новому формируют отношения в области управления персоналом. Среди них, по нашему мнению, определяющими являются следующие:

- основной акцент смещается на развитие потенциала человека, увеличение его конкурентоспособности на рынке труда;
- социальные, психологические и медико-биологические характеристики персонала рассматриваются как главные, определяющие экономическую результативность его труда;
- человек рассматривается не только как ресурс, способный выполнить текущие функции и задания, но и как капитал, увеличение которого становится условием стратегического развития организации;
- повышается роль и значимость персонала в отношениях с работодателем. Поскольку собственность на капитал неотъемлема от его носителя (персонала), то у работодателя повышается риск утраты капитала при увольнении работников или нежелании работниками эффективно его использовать;
- работники начинают рассматривать организацию не только как постоянную сферу приложения труда и источник доходов, но и как сферу развития навыков, способностей, квалификации. Это порождает необходимость формирования отношений, направленных на обогащение труда, на закрепление персонала, повышение удовлетворенности работников своим трудом и пр.;
- отношения по поводу инвестиций в человеческий капитал заинтересовывают и работодателя, и самого работника вкладывать средства в его развитие, в результате появляется так называемый феномен «обучающихся организаций».

В последние годы интенсивно развивается теория интеллектуального капитала, в основу которой положена приоритетность нематериальных активов организации (рыночные активы, человеческие активы, интеллектуальная собственность, инфраструктурные активы). Главная ценность для организации третьего тысячелетия - работники и их знания. С точки зрения управления персоналом важно заметить, что кроме других элементов в интеллектуальный капитал включаются:

- коллективные знания сотрудников предприятия, их творческие способности, умение решать проблемы, лидерские качества, предпринимательские и управленческие навыки;
- оптимальные типы поведения в различных ситуациях (стрессовые, командные взаимодействия);
- корпоративная культура организации, мотивация, преобладающий тип отношения персонала к труду и организации;
- система управления персоналом и ее технологии как часть инфраструктурных активов.

Человек в организации, функционирующей по принципам теории интеллектуального капитала, рассматривается как изменяющаяся самодостаточная система, поэтому основными признаются принципы самоорганизации, гибкости и мягкости систем управления персоналом. В целом они соответствуют положениям социального менеджмента, где социально-личностные свойства и характеристики персонала рассматриваются как базовые.

Таким образом, развитие теорий, на которых базируется управление персоналом, происходит в сторону смещения акцентов с жесткого регламентированного управления к самоуправлению и самоорганизации, с вертикально-иерархической организации систем к горизонтальным и далее к саморегулирующимся. Вместе с тем, мы придерживаемся точки зрения, согласно которой применение каждой из теории требует наличия определенных предпосылок, то есть обусловлено в том числе конкретным культурно-историческим контекстом. Это в полной мере относится и к исследованию развития систем управления персоналом в организациях России.

Принятая автором за основу системная методология предполагает, что системный подход применим только для управления системными объектами. Управление персоналом как

институт в целом, а также субъекты и объекты управления персоналом тоже можно классифицировать как системы. Но прежде обратимся к самому понятию «системы».

В большей части современной отечественной и зарубежной литературы вопрос системности в этой проблематике либо вообще не рассматривается, либо принимается как нечто данное, как аксиома. В связи с этим представляется верным замечание одних из основателей общей теории систем И.В. Блауберга и Э.Г. Юдина о том, что «системный объект обычно не дается исследователю прямо, непосредственно в качестве системы. Его системность схватывается поначалу лишь интуитивно, лишь как результат сопоставления сложных, противоречивых и вместе с тем взаимосвязанных свойств и характеристик объекта». Это в полной мере можно отнести и вопросам системности в управлении персоналом. Между тем известно, что «если системный объект не рассматривается как система взаимодействующих элементов, то это неизбежно приводит к улавливанию только внешних закономерностей, не раскрывающих сущности взаимосвязей внутри объекта». Анализ литературы свидетельствует о том, что не только в публикациях по управлению персоналом термин «система» применяется чрезмерно широко. И в научной, и в практической деятельности, он используется достаточно произвольно с явно несовпадающими значениями: и для простого перечня составляющих элементов, и для обозначения сложности объекта исследования, и для сопоставления одних процессов с другими и пр.

Все многообразие подходов к определению понятия «система» Ерохина Е.А. разделяет на следующие группы. Первую группу составляют определения системы как выбираемой исследователем любой совокупности переменных, свойств или сущностей. Вторую группу составляют определения системы, связывающие ее с целенаправленной активностью. Третья группа базируется на понимании системы как множества элементов, связанных между собой и находящихся во взаимодействии. Четвертая группа определений системы - через указание признаков, которыми должен обладать объект, чтобы его можно было отнести к категории «система». Сторонники пятого подхода выделяют два аспекта в определении системы. Deskриптивное (описательное) определение, по их мнению, должно отвечать на вопрос о том, как отличить системный объект от несистемного; а конструктивное должно помочь исследователю в ответе на вопрос о том, как строить систему путем выделения ее из среды. Наиболее распространенным можно назвать определение, где системой называют «совокупность объектов и процессов, называемых компонентами, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, которые образуют единое целое, обладающее свойствами, не присущими составляющим его компонентам, взятым в отдельности».

Частое употребление понятия «система управления персоналом» с явно несовпадающими значениями требует его уточнения. Теоретический анализ понятия «система» вообще и варианты контекста его применения в управлении персоналом позволили нам сделать вывод о том, что понятие системы управления персоналом может быть рассмотрено на различных уровнях обобщения.

## **2. Психологические аспекты индивидуальной карьеры сотрудников**

Д. Сьюпера. В ней девять основных положений. Одно из них гласит: удовлетворенность работой (а во многом и жизнью в целом) зависит от того, в какой мере человек находит адекватные возможности для реализации своих способностей, интересов и свойств личности в профессиональной ситуации, что в значительной степени определяется возможностью играть ту роль, которая считалась подходящей на стадии профессионального развития. В теории Сьюпера утверждается, что важнейшей детерминантой профессионального пути человека является его представление о своей личности - так называемая «профессиональная Я-концепция», которую каждый человек в жизни воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип



карьеры - это попытка ответить на вопрос: «Кто я?». Избранная профессия и карьерные достижения оказывают сильное влияние на нашу общую «Я-концепцию» и самооценку. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Д. Сьюпер выделил четыре типа карьеры, которые зависят от особенностей личности, образа жизни, отношений и ценностей человека. Основанием этой классификации является показатель стабильности карьеры.

1. Стабильная карьера - характеризуется продвижением, обучением, тренировкой в единственно постоянной профессиональной деятельности.
2. Обычная карьера - наиболее распространенная - совпадает с нормативными стадиями жизненного пути человека, включая кризисы.
3. Нестабильная карьера - характеризуется двумя или несколькими пробами, причем смена профессиональной деятельности происходит после определенного периода стабильной работы в предыдущей профессиональной сфере.
4. Карьера с множественными пробами - изменение профессиональных ориентации происходит в течение всей жизни.

При характеристике типа карьеры принимается во внимание как последовательность, частота и длительность избираемой профессиональной деятельности, так и достигнутый уровень профессионального мастерства. Большое индивидуальное своеобразие внутри типов профессиональных карьер, которое мы наблюдаем в жизни, во многом определяется личностными особенностями.

### **3. Управление качеством в области кадрового менеджмента**

Качество - емкая, сложная и универсальная категория, имеющая множество особенностей и различных аспектов. В зависимости от цели использования и рассмотрения, можно выделить несколько методов управления качеством.

Методы управления качеством представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества. В практике управления качеством используются, в основном, административные, технологические, экономические и психологические методы.

Сущность административного метода управления качеством

Административные методы управления качеством осуществляются посредством обязательных для исполнения директив, приказов и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества.

В группу административных методов управления качеством следует включать методы:

- регламентирования (общепрограммного, функционального, должностного, структурного);
- стандартизации (на основе стандартов различного уровня и статуса);
- нормирования (на базе норм времени, численности, соотносительности, численных величин);
- инструктирования (ознакомления, объяснения, совета, предостережения, разъяснения);
- распорядительных воздействий (на основе приказов, распоряжений, указаний, постановлений, контроля исполнения с использованием превентивного и оперативного воздействий и т. п.);
- приказы и распоряжения по управлению качеством; контроль за исполнением требований и решений по управлению и обеспечению качества;
- логическая последовательность и четкость изложения информации;

- краткость, конкретность, простота и точность формулировок, исключающих возможность неоднозначного толкования;
- убедительность аргументации;
- информационная выразительность;
- достаточность и обоснованность;
- небольшой объем;
- малоизменчивость (стабильность);
- качественная содержательность.

Политика в области качества является одной из важнейших составных частей управления качеством. Данный документ должен быть первичным в составе документации при использовании административных методов управления качеством, это связано с необходимостью принятия ответственности высшим звеном менеджеров за проведение политики в области качества, что в принципе становится первоначальным при реализации системного управления качеством. При формировании политики предприятия в области качества следует учитывать требования, предъявляемые к ней; руководство должно определять политику в письменной форме, она подписывается первым руководителем; она должна согласовываться с другими направлениями деятельности предприятия; руководство должно обеспечивать понимание каждым членом коллектива разработанной политики в области качества, неуклонно ее осуществлять и проводить в жизнь; она должна быть сформулирована таким образом, чтобы ее положения касались каждого члена трудового коллектива, а не только качества выпускаемой продукции. Документ, раскрывающий политику в области качества, должен быть кратким, простым, доходчивым и запоминающимся, отражать требования к качеству работы каждого работника. По существу, приемлемой политикой в области качества продукции может быть признана та, которая положительно отвечает на ряд вопросов: является ли она краткой; касается ли она каждого работника коллектива предприятия; установлены ли в ней стандарты (требования) к качеству работы; охвачены ли в ней все аспекты качества поставляемой потребителю продукции и услуг (этот вопрос следует относить также к срокам поставки продукции, цене, качеству конечных результатов деятельности предприятия, включая услуги); подписана ли политика в области качества первым лицом предприятия?

В зарубежной практике политика в области качества формулируется таким образом, что отвечает на многие перечисленные выше вопросы.

Сущность технологического метода управления качеством

По существу все технологические методы можно подразделить на взаимосвязанные между собой способы управления качеством технологических процессов и контроля качества выпускаемой продукции, а также на способы их совокупного использования. Современное состояние науки и техники позволяет осуществлять управление качеством разнообразными инженерно-технологическими методами, и конкретный их выбор во многом зависит от свойств управляемого объекта. Все эти методы управления качеством условно можно классифицировать на автоматические, автоматизированные, механизированные и ручные. Наиболее приемлем для более полного удовлетворения требований потребителей целенаправленный автоматический метод управления качеством. При использовании этого метода отклонения процессов от заданных параметров и соответствующие действия (управляющие меры) определяются, вырабатываются и воздействуют на объект автоматически с помощью технических устройств. Следует отметить, что данный метод является самым перспективным как для управления технологическими процессами, так и особенно для технического контроля качества продукции. В последнем случае применение автоматического метода особенно важно, так как он не позволяет пропускать ни одного дефектного и бракованного изделия. Использование автоматического технического контроля

качества продукции обязывает изготовителя применять неразрушающие методы контроля. Однако в некоторых случаях могут применяться на определенных стадиях производства разрушающие способы контроля.

Наряду с указанными способами в практике управления качеством широко используются также статистические методы.

Они представляют собой взаимосвязанный комплекс методов отслеживания качества на основе статистических данных:

- статистическое регулирование;
- статистический приемочный контроль;
- статистический анализ;
- статистическая оценка качества.

Первые два метода можно отнести к основным, которые непосредственно используются при управлении качеством, а два последних - как вспомогательные при решении задач двумя предыдущими.

Для эффективного использования технологических методов ведущее место занимает метрологическое обеспечение. При реализации технологических методов управления качеством часто используют графические методы, в том числе метод контрольных карт. Графики, построенные в виде контрольных карт, отличаются от обычных наличием специфических линий на них, которые указывают границы регулирования (контрольные границы). Контрольные карты используются при контроле качества продукции и регулировании технологических процессов. В зависимости от вида контроля различают контрольные карты по количественному (в том числе альтернативному) и качественному признакам. В первом случае используются численные значения показателей качества всей группы единиц продукции, во втором - всю группу единиц продукции делят на несколько подгрупп и решение о контролируемой партии принимают в зависимости от соотношений качества различных подгрупп. При использовании метода статистического анализа часто находят применение диаграммы Парето. Он наиболее часто используется при выявлении причин и факторов, позитивно или негативно влияющих на обеспечение и эффективность управления качеством, наглядно показывая при этом значимость каждой из причин или фактора в порядке уменьшения. В частности, с помощью этих диаграмм можно по всем видам брака для конкретной продукции объективно и полно оценить потери предприятия и установить важность тех или иных факторов в показателях качества продукции. Этот метод является также эффективным средством выработки управляющих воздействий в целях обеспечения уровня качества разрабатываемой и изготавливаемой продукции, профилактики и предупреждения брака на производстве. Диаграммы Парето дают возможность объективно показать фактическое состояние производства на отдельных участках и решить целый комплекс вопросов, связанных с качеством.

В том числе определить:

- число случаев брака по его видам;
- суммы потерь от брака;
- затраты времени и материальных средств на исключение брака;
- содержание поступающих рекламаций;
- число случаев отказа изделий в процессе их транспортирования;
- затраты, обусловленные удовлетворением рекламаций и т.д.

Кроме этого, они позволяют найти суммы по отдельным статьям производственной сметы, затраты на производство (сырье и материалы, вспомогательные материалы, затраты труда) и др. Следует отметить, что развитие в России рыночных отношений объективно требует более широкого использования экономических методов УК. Это является важнейшим условием выживания и процветания предприятий в рыночных отношениях.

Сущность экономического метода управления качеством

Экономические методы управления базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной (реже - непроизводственной) деятельности. В отличие от организационно-административных эти методы управления ориентированы не столько на административное влияние (указы, распоряжения, указания и т.п.), сколько на экономическое стимулирование и вознаграждение за активную и эффективную деятельность. Значимость экономических методов управления резко возрастает в условиях развития рыночных отношений, ориентированных на получение прибыли и возможно более высокого дохода.

В группу экономических включают следующие методы управления качеством:

- финансирование деятельности в области управления качеством (кредитование разработок новаций в области управления качеством, новых и модернизируемых видов продукции; ссуды, определение стоимости, калькуляция, соизмерение затрат и результатов);
- хозяйственный расчет в подразделениях системы управления качеством;
- экономическое стимулирование производства, распределение и предоставление потребителям продукции и услуг, соответствующих их требованиям;
- бизнес-планирование создания новых и модернизированных видов продукции и услуг, а также разработка соответствующих для них требованиям стандартизации и сертификации качества;
- ценообразование на продукцию и услуги с учетом их уровня качества;
- образование фондов экономического стимулирования качества, в том числе фондов поощрения и премирования за качество, создание и модернизация продукции, техники и технологии;
- применение системы оплаты труда и материального поощрения с учетом его качества на каждом рабочем месте производственной системы и систему управления в целом;
- использование экономических мер воздействия на поставщиков в зависимости от качества поставляемой ими продукции и оказываемых услуг.

Один из примеров использования экономического метода - материальное стимулирование: в ответ на предварительно авансированное повышение заработной платы можно ожидать более ответственного отношения работника к качеству своего труда, большего энтузиазма и как результат более высокого качества выпускаемой продукции. Такой подход можно сформулировать следующим образом: более высокая зарплата - более высокое качество продукции. Это противоречит ныне повсеместно используемому подходу высокая эффективность - высокая зарплата. Реализация этого подхода в широком масштабе может в итоге увеличить спрос и покупательские возможности населения (в связи с повышением зарплаты), что соответственно увеличивает объемы реализации продукции, валовой доход и массу прибыли предприятий (в том числе и того предприятия, где использован этот метод). Объемы продаж увеличиваются не только из-за повышения качества продукции, но и за счет уменьшения себестоимости (затем соответствующего снижения цены) и увеличения объемов производства. Все это станет вполне реальным следствием цивилизованных производственных отношений, взаимосвязанных с реализацией данного метода.

Сущность психологического метода управления качеством

Психологические методы управления качеством основаны на использовании группы факторов, влияющих на управление протекающими в трудовых коллективах социально-психологическими процессами для достижения целей в области качества.

Среди психологических методов следует отметить следующие:

- способы повышения самодисциплины, ответственности, инициативы и творческой активности каждого члена коллектива, а также коллективов подразделений по улучшению качества и совершенствованию управления им;
  - формы морального стимулирования высокого качества результатов труда;
  - приемы улучшения в коллективе психологического климата, включающие способы ликвидации конфликтов, рационального стиля управления качеством, подбора и обеспечения психологической совместимости сотрудников;
  - способы учета психологических особенностей членов трудовых коллективов при обеспечении качества;
  - приемы формирования мотивов трудовой деятельности членов коллективов, направленных на достижение требуемого качества;
  - способы сохранения и развития традиций предприятия по обеспечению необходимого качества;
  - приемы вовлечения членов трудовых коллективов в управление качеством.
- Современное состояние науки и техники позволяет осуществлять управление качеством разнообразными психологическими приемами, и исходных данных и исходного состояния предприятия.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

**(Не предусмотрено РПД)**

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

#### **3.1 Вид и наименование темы занятия**

**Практическое занятие № 1 (2 часа)**

**Тема: «История, философия и концепции управления.»**

**ИДЗ-1** (История, философия и концепции управления персоналом.).

А) Подготовьте в письменном виде ответ на вопрос: «Методики анализа кадрового потенциала организации»

##### **3.1.1 Краткое описание проводимого занятия:**

Студентам необходимо выполнить индивидуальные задания и раскрыть вопросы практических письменных заданий.

При изучении этой темы необходимо обратиться к справочной литературе и учебной литературе по этой теме.

Необходимо рассмотреть историю этого предмета, а именно управление персоналом. Рассмотреть основные концепции управления персоналом изложенные в разной литературе.

Философски осмыслить значение этого предмета и его применение в работе руководителя в области зоотехнии.

#### **3.2 Вид и наименование темы занятия**

**Практическое занятие № 2 (2 часа)**

**Тема: «Кадровая политика организации. Принципы, направления и методы реализации.»**

**ИДЗ-2** (Кадровая политика организации. Принципы, направления и методы реализации..)

А) Подготовьте в письменном виде ответ на вопрос: «Система управления персоналом организации»

### **3.2.1 Краткое описание проводимого занятия:**

Студентам необходимо выполнить индивидуальные задания и раскрыть вопросы практических письменных заданий.

При проведении этого практического занятия необходимо обратиться к учебной и справочной литературе по предмету Управление Персоналом. Необходимо при подготовке письменного ответа на вопрос выделить необходимые моменты для понимания, что управление кадровой политики – это важный аспект управления персоналом любой организации.

При рассмотрении этого вопроса необходимо учитывать, что в определении кадровой политики большое значение имеют половозрастные и образовательные моменты набора персонала путем использования таких инструментов как: беседа с претендентом и рассмотрение документов представленных к изучению.

### **3.3 Вид и наименование темы занятия**

**Практическое занятие № 3 (2 часа)**

**Тема: «Кадровый мониторинг.»**

**ИДЗ-3** (Кадровый мониторинг.)

А) Подготовьте в письменном виде ответ на вопрос: «Подбор кадров для работы в зооветеринарной клинике»

### **3.3.1 Краткое описание проводимого занятия:**

Студентам необходимо выполнить индивидуальные задания и раскрыть вопросы практических письменных заданий.

При подготовке этого практического занятия необходимо обратиться к учебной и справочной литературе по предмету.

Выполняя практическое письменное задание достаточно посетить зооветеринарную клинику аграрного университета и поинтересоваться половозрастным и образовательным уровнем работающего персонала и сверить данные с теоретическим материалом по данному вопросу в учебной и справочной литературе.

Для успешного выполнения этого задания нужно провести мониторинг нескольких зооветеринарных клиник (по выбору) города Оренбурга и местных зооветеринарных клиник где проживает студент.

### **3.4 Вид и наименование темы занятия**

#### **Практическое занятие № 4 (2 часа)**

**Тема:** «Развитие персонала организации.»

**ИДЗ-4** (Развитие персонала организации.).

1. Составить письменный ответ на вопрос «Мотивация как компонент руководства»

##### **3.4.1 Краткое описание проводимого занятия:**

Студентам необходимо выполнить индивидуальные задания и раскрыть вопросы практических письменных заданий.

При подготовке этого практического занятия необходимо обратиться к учебной и справочной литературе по предмету.

При подготовке данного практического занятия необходимо учесть, что мотивация как составной компонент управления персоналом играет большую роль в развитии и подборе персонала.

Мотивации могут быть различными, но определяющим должна быть мотивация, направленная на улучшение и эффективной работе данного персонала. Кроме этого надо учесть, что обязательно нужно ставить мотивационные задачи перед работающим персоналом для того что бы получить эффективный результат работы коллектива.

##### **3.5 Вид и наименование темы занятия**

#### **Практическое занятие № 5 (2 часа)**

**Тема:** «Принципы оценки.»

**ИДЗ-5** (Принципы оценки).

1. Составить таблицу «Функции службы управления персоналом в организации»

##### **3.5.1 Краткое описание проводимого занятия:**

Студентам необходимо выполнить индивидуальные задания и раскрыть вопросы практических письменных заданий.

При подготовке этого практического занятия необходимо обратиться к учебной и справочной литературе по предмету.

При подготовке данного практического занятия необходимо изучить по учебной и справочной литературе основные функции службы управления персоналом и рассмотреть этот вопрос в разной учебной и справочной литературе, а затем выбрать главные и поместить их в таблице и раскрыть их содержание.

##### **3.6 Вид и наименование темы занятия**

#### **Практическое занятие № 6 (2 часа)**

**Тема:** «Высвобождение, увольнение и текучесть кадров»

**ИДЗ-6** (Высвобождение, увольнение и текучесть кадров)

- А) Самостоятельно, на основе учебного материала и справочной литературы описать Комплексный план развития персонала организации

### **3.6.1 Краткое описание проводимого занятия:**

Студентам необходимо выполнить индивидуальные задания и раскрыть вопросы практических письменных заданий.

При подготовке этого практического занятия необходимо обратиться к учебной и справочной литературе по предмету.

При рассмотрении этого вопроса обратить особое внимание на условия увольнения работников и возможные споры которые могут возникать при трудовых спорах.

Рассмотреть и проанализировать текучесть кадров в данном коллективе и применяя социологические методы и рекомендации сделать соответствующие выводы по предупреждению текучести кадров которые обычно неблагоприятно сказываются на работе коллектива.

### **3.7 Вид и наименование темы занятия**

#### **Практическое занятие № 7 (2 часа)**

**Тема: «Теории мотивации и их значение»**

**ИДЗ-7 (Теории мотивации и их значение)**

А) Написать деловое письмо (письмо-просьба, письмо-сообщение, письмо-приглашение, письмо-благодарность, письмо-подтверждение)

#### **3.7.1 Краткое описание проводимого занятия:**

Студентам необходимо выполнить индивидуальные задания и раскрыть вопросы практических письменных заданий.

При подготовке этого практического занятия необходимо обратиться к учебной и справочной литературе по предмету.

При рассмотрении данного вопроса обратить внимание на концепции мотивационных причин и их значения для развития данного коллектива и применяя социологические рекомендации сформулировать перспективные мотивации для улучшения работы данного коллектива, что существенно поднимет производительность труда данного коллектива и послужит дальнейшему его развитию.

### **3.8 Вид и наименование темы занятия**

#### **Практическое занятие № 8 (2 часа)**

**Тема: «Стимулирование труда персонала»**

**ИДЗ-8 (Стимулирование труда персонала)**

А) Составить таблицу «Основные системы оценки вклада работника»

#### **3.8.1 Краткое описание проводимого занятия:**

Студентам необходимо выполнить индивидуальные задания и раскрыть вопросы практических письменных заданий.

При подготовке этого практического занятия необходимо обратиться к учебной и справочной литературе по предмету.



При обращении к этому вопросу надо помнить, что стимуляция персонала это большее дело для развития и перспективного использования в работе с коллективом.

Стимулы к труду бывают разные, нужно выбирать наиболее адаптивные к данному коллективу и персоналу, учитывая его особенности и перспективы.

Стимулирование может выражаться как в материальной форме, так и не в материальной форме, а именно: благодарность, похвала, благодарственной письмо, благодарственный адрес.

### **3.9 Вид и наименование темы занятия**

#### **Практическое занятие № 9 (2 часа)**

**Тема: «Направления совершенствования системы управления персоналом»**

**ИДЗ-9 (Направления совершенствования системы управления персоналом)**

**А) Составить план-конспект на тему «Организация социальной защиты работников в России»**

#### **3.8.1 Краткое описание проводимого занятия:**

Студентам необходимо выполнить индивидуальные задания и раскрыть вопросы практических письменных заданий.

При подготовке этого практического занятия необходимо обратиться к учебной и справочной литературе по предмету.

При обращении к этому вопросу надо помнить, что совершенствование системы управления персоналом важный аспект деятельности руководителя.

Существуют различные направления совершенствования системы управления персоналом, существует большое количество литературы и разработок по этому вопросу и нужно сделать правильный выбор для развития данного коллектива и персонала.