

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Основы управления персоналом

Направление подготовки (специальность) Экономика

Профиль образовательной программы Экономика предприятий (организаций)

Форма обучения: заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 Введение в дисциплину	3
1.2 Лекция № 2 Кадровая политика	3
1.3 Лекция № 3 Методы формирования кадрового состава	6
1.4 Лекция № 4 Методы поддержания работоспособности персонала	11
2. Методические указания по проведению практических занятий.....	17
2.1 Практическое занятие № ПЗ-1 Введение в дисциплину.....	17
2.2 Практическое занятие № ПЗ-2 Кадровая политика	17
2.3 Практическое занятие № ПЗ-3 Кадровый менеджмент на различных стадиях развития организации	18
2.4 Практическое занятие № ПЗ-4 Методы формирования кадрового состава	18
2.5 Практическое занятие № ПЗ-5 Методы поддержания работоспособности персонала.....	19

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция № 1 (2 часа)

Тема: «Введение в дисциплину»

1.1.1. Вопросы лекции:

1. Современное состояние мировой экономики
2. Мировые проблемы в области управления персоналом

1.1.2. Краткое содержание вопросов

1. Современное состояние мировой экономики

В интерактивной форме происходит обсуждение тенденций в области экономики, права, межнациональных и межрелигиозных напряженностей в окружающем мире на нынешний момент. Происходит выделение важных вопросов, касающихся безопасности и экономического развития в мире. Делаются выводы о росте или снижении важности каких-либо факторов на перспективное видение развития мировой экономики.

2. Мировые проблемы в области управления персоналом

В интерактивной форме происходит обсуждение тенденций в области управления персоналом в странах – лидерах мировой экономики: какое развитие у образования в этих странах; тенденции требований к профессиям и к уровню квалификации персонала; уровень оплаты труда и т.п.

Происходит анализ ситуации в экономике РФ и ее перспективы на будущее.

Анализируется экономическая ситуация в регионах и, в частности, в Оренбургской области.

Кратко обсуждаются тенденции на рынке труда и в области управления персоналом в Оренбургской области.

1.2 Лекция № 2

Тема: «Кадровая политика» (2 часа)

1.2.1. Вопросы лекции:

1. Типы кадровой политики.
2. Этапы проектирования кадровой политики.
3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
4. Условия разработки кадровой политики.

1.2.2. Краткое содержание вопросов

1. Современное состояние мировой экономики

Под *политикой организации*, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — *ее кадровая политика*, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле

это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долгосрочной стратегией фирмы.

Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле

это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, *два основания* для их группировки. *Первое* основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — *открытую* и *закрытую*.

2. Этапы проектирования кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — *обеспечение высокого качества кадрового потенциала*. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

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

Рассмотрим *процесс формирования кадровой политики* в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие *этапы по проектированию кадровой политики*:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Основные фазы стратегического менеджмента

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить *четыре* основные фазы:

- 1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- 2) стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- 3) управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы к пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- 4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени — разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые программы и кадровые мероприятия

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить *кадровые программы* разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

4. Условия разработки кадровой политики

Факторы внешней среды

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1) нормативные ограничения; 2) ситуация на рынке труда. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней политики

Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1) *цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности*. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;

2) *стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации*. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;

3) *условия труда*. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

4) *качественные характеристики трудового коллектива*. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

5) *стиль руководства*. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

1.3 Лекция № 3 (2 часа)

Тема: «Методы формирования кадрового состава»

1.3.1. Вопросы лекции:

1. Проектирование структуры организации.
2. Планирование потребности в персонале.
3. Анализ кадровой ситуации в регионе.
4. Оценка кадров при приеме на работу.
5. Адаптация персонала.

1.3.2. Краткое содержание вопросов

1. Проектирование структуры организации

Виды структурирования

Поскольку структура — это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то *возможные связи между звеньями системы* позволяют различать следующие виды структурирования:

- 1) *линейная* — звенья связаны друг с другом последовательно;
- 2) *функциональная*;
- 3) *кольцевая* — звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого;
- 4) *«колесо»* — в отличие от кольцевой в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными;
- 5) *звездная* — в отличие от структуры «колесо» отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);
- 6) *многосвязная* — в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;
- 7) *сотовая* — каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»);
- 8) *иерархическая* — характеризуется наличием иерархии управления;
- 9) *смешанная* — в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

Факторы проектирования организаций

Это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде можно выделить *четыре* группы факторов:

- 1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- 2) технология работ и тип совместной деятельности;
- 3) особенности персонала и корпоративной культуры;
- 4) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

Этапы проектирования организации

Проектирование организации осуществляется по следующим этапам.

1. *Определяются цели и результаты деятельности* — представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.
2. *Определяются связи с внешней средой* — выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).
3. *Разделяются процессы* — по стадиям, по уровням иерархии.
4. *Группируются функции*. Между разделенными процессами устанавливается общее — основание для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки. При этом возможны две стратегии: 1) группировка работ вокруг ресурсов и 2) вокруг результата деятельности.

2. Планирование потребности в персонале

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- 1) сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- 2) каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- 3) как лучше использовать персонал в соответствии с его! способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- 4) каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- 5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Характер оценок потребности в персонале

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Расчет потребности в персонале

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: 1) производственная программа, 2) нормы выработки, 3) планируемый рост повышения производительности труда и 4) структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долгосрочным или перспективным.

1. Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах A определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где $Ч$ — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$ — дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах $Ч$ определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

где $ОП$ — объем производства;

$В$ — выработка на одного работающего.

3. Анализ кадровой ситуации в регионе

На стадии формирования организации особенно важен анализ кадровой ситуации в регионе. Он существен прежде всего для целей проектирования и бизнес-планирования. Главный результат того анализа — *выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе*.

Необходимо собрать и проанализировать информацию об:

- основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке профессий;
- уровне оплаты труда по категориям;
- уровне занятости по категориям;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;
- демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях жителей региона.

Результатом анализа *регионального рынка профессий* должны быть количественные и качественные показатели по следующим основным категориям работников:

- высший слой работников нефизического труда;
- низший слой работников нефизического труда;
- высший слой работников физического труда;
- низший слой работников физического труда;
- фермеры и сельскохозяйственные работники.

4. Оценка кадров при приеме на работу

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной *альтернативой найму*, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении *контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам*.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают *внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами*.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

5. Адаптация персонала

Адаптация — процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

1. *Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2. *Ориентация* — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

3. *Действенная адаптация*. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. *Функционирование*. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

1.4. Лекция № 4

Тема: «Методы поддержания работоспособности персонала»

1.4.1. Вопросы лекции:

1. Повышение производительности и нормирование труда.
2. Оценка рабочих мест.
3. Обеспечение качества труда.
4. Оценка труда: уровни, подходы, методы.
5. Аттестация персонала.

1.4.2. Краткое содержание вопросов

1. Повышение производительности и нормирование труда

Производительность труда — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, которая связана с уровнем эффективности труда.

Цели и факторы повышения производительности труда

Основная проблема организаторов производства в настоящее время, вне зависимости от форм собственности, — тенденция к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности *служб управления персоналом* в этом направлении являются:

- сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
- повышение гибкости производства;
- повышение качества товаров;
- совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Общий уровень производительности определяют два типа факторов:

- 1) краткосрочные — объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, циклические колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);
- 2) долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

Производительность связана с количеством (количеством часов, трудозатратами) и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Можно выделить *два основных подхода к оценке производительности труда*.

1) Определение прямых трудозатрат (путем оценки соотношения прямых трудозатрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).

2) Оценка отношения объема продаж к затратам на стоимость контроля качества и гарантированного ремонта, которая включает:

- численность производственных рабочих и всего персонала;
- дополнительные показатели: время наладки/оплаченные часы, число принятых изделий/число проверенных изделий, запланированные изделия/произведенные изделия, все производственное время/фактически отработанное время, вспомогательные расходы/прямые расходы, численность производственных рабочих/численность работников управления, количество часов по не принятым нарядам/количество отработанных часов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

2 Оценка рабочих мест

Рабочее место — это совокупность задач, функций и ответственностей, выполняемых специалистом для осуществления своей должности в организации.

Оценка рабочих мест, или инспекция труда, — это независимая проверка работы с целью:

- анализа содержания труда, ее проверки на степень адекватности и оптимальности для выполнения конкретной функции в организации;
- гарантии качества выполняемой работы, проверки стандартов выполнения работы;
- формирования предложений по совершенствованию организационной структуры, обеспечения выполняемой деятельности.

Оценка рабочих мест — это *инструмент контроля труда* в целях обеспечения помощи руководителям и самим сотрудникам. Оценка рабочих мест может дать информацию о степени соответствия работы заданным стандартам, ее обеспеченности необходимыми средствами, компетенциями и полномочиями. Такая оценка может дать независимую информацию о содержании и порядке реализации деятельности, позволить провести экспертизу порядка ее реализации, а также обогатить сложившееся направление новыми подходами.

Перед проведением оценки рабочих мест необходимо познакомить инспекторов с сотрудниками, выполняющими инспектируемую деятельность, согласовать графики посещения рабочих мест, показать инспекторам всю «географию» отдела, в котором работают исполнители. Следует уделить достаточное внимание установлению хорошего контакта между инспекторами и сотрудниками (менеджерами) изучаемого подразделения, согласовать ожидания с целями предстоящего мероприятия, сроки и форму представления результатов. Несмотря на то, что оценка труда проводится, как правило, по заказу высшего руководства, результаты должны ожидать и быть готовы использовать и сами сотрудники. Только в этом случае проводимое мероприятие может быть с интересом воспринято всеми сторонами.

Порядок проведения оценки определяется порядком выполняемых функций. Целесообразно следовать естественному движению работы, последовательно проанализировать те этапы и мероприятия, которые выполняются работником. Собеседование с руководителем позволяет ему изложить свое представление о порядке и условиях выполнения изучаемой функции, описать особенности работ на конкретном рабочем месте и будущие тенденции их изменения. Целесообразно побеседовать и со следующим в цепи иерархии сотрудником, даже если он просто повторит сказанное руководителем, это даст возможность проверить полученную информацию и уточнить ее.

После беседы с руководящими работниками, рассматривать работу целесообразно, начиная с наименее компетентных сотрудников, тех, кто выполняет эту работу, может быть, недавно, или не очень качественно, и кончая вновь руководителем.

3. Обеспечение качества труда

Сегодня вопрос качества наиболее важен, так, как это существенный параметр конкурентоспособности товара.

Подходы к обеспечению качества

В истории подходов к обеспечению качества можно выделить *два* основных периода.

1. Период контроля — примерно до 60-х годов XX в, предполагалась, что качество можно обеспечить путем оценки качества произведенного товара и ее соответствия заданным стандартам. Контроль обеспечивался как на входе (проверка качества сырья), так и на выходе — контроль качества продукции. Поэтому большое внимание уделялось созданию отделов контроля и внедрению технологий проверки выпущенного товара.

2. Период управления качеством (контроллинга) — как технологический процесс обеспечения качества на каждом из этапов производства. Процесс обеспечения качества должен включать:

- оценку уровня качества имеющихся на рынке аналогичных изделий, анализ требований покупателей;
- долгосрочное прогнозирование;
- планирование уровня качества;
- разработку стандартов;
- проектирование качества в процессе конструирования разработки технологом;
- контроль качества сырья;
- пооперационный контроль в процессе производства;
- приемочный контроль;
- контроль качества в процессе эксплуатации (после продажи);
- анализ отзывов и рекламаций покупателей.

Понятно, что задача обеспечения качества продукции при таком подходе является междисциплинарной и должна стать предметом взаимодействия различных подструктур организации.

Уровни качества

Для нас же, в рамках менеджмента персонала, основной вопрос — *формирование установки на качество* у сотрудников организации и выделение сферы ответственности поста персонала за достижение высокого уровня качества продукции. Можно выделить несколько уровней качества (рис. 2).

1. Обязательный уровень качества — самый низкий (законно) [Приемлемый уровень, ниже и представить себе нельзя, иначе под угрозой будет поставлено даже недолгое существование фирмы. Этот уровень («Это») обеспечивается системами контроля качества.

2. Ожидаемый уровень качества — это качество, ожидаемое клиентом, тот стандарт, который должен быть выдержан, чтобы обеспечить длительное существование организации. Этот уровень («Мы») обеспечивается культурой организации.

3. Сознательный уровень качества — это такой уровень качества, который клиент даже не ждет, но без сомнения оценил бы его по достоинству. Этот уровень («Я») обеспечивается личностным вдохновением каждого сотрудника.

4 Оценка труда: уровни, подходы, методы

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства,

Оценка труда и кадровые задачи

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;

- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного. Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:
- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Основные подходы к оценке труда:

1) *Оценка результата* (например, полученной прибыли). Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2) *Оценка поведения* (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3) *Рейтинги успешности* (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4) *Процедуры ранжирования*, дающие возможность установить, различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

5 Аттестация персонала

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами), что иллюстрирует табл. 2

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с умом проявленной реакции работника, перепроверяет и

утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

1. *Подготовка*, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

2. *Проведение аттестации*:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

3. *Подведение итогов аттестации*:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации включает: 1) оценку труда, 2) оценку персонала, 3) сведение и обработку данных, 4) собеседования по результатам аттестации.

1) *Оценка труда* — это выявление работников:

- не удовлетворяющих стандартам труда;
- удовлетворяющих стандартам труда;
- существенно превышающих стандарты труда.

2) *Оценка персонала предполагает*:

- диагностику уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценку перспектив эффективной деятельности;
- оценку роста;
- ротацию.

3) *Сведение и обработка данных*, как правило, проводятся по окончании аттестации.

Для подведения обобщенных итогов

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации

4) *Проведение собеседований по результатам аттестации.* Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) Введение в дисциплину (1 час)

2.1.1 Задание для работы:

1. Современное состояние российской экономики
2. Проблемы в области управления персоналом на предприятиях Оренбургской области.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Круглый стол

2.1.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) Кадровая политика (1 час)

1.2.1 Задание для работы:

1. Типы кадровой политики. *Группа делится на три команды и обоснованно определяет тип кадровой политики, который по мнению команды наиболее эффективен для: 1) Вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

2. Условия разработки кадровой политики. *Группа делится на три команды и описывают условия разработки кадровой политики для: 1) Вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.2.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3) Кадровый менеджмент на различных стадиях развития организации (2 часа)

2.3.1 Задание для работы:

1. Кадровый менеджмент на различных стадиях развития организации. *Группа делится на четыре команды и каждая из них описывает особенности кадрового менеджмента в одной из четырех стадий развития следующих организаций: 1) Офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.3.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4) Методы формирования кадрового состава (1 час)

2.4.1 Задание для работы:

1. Анализ деятельности. Должностные инструкции. *Группа делится на три команды и разрабатывает должностные инструкции для: 1) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

Количество персонала должно быть не менее 5 человек.

2. Привлечение кандидатов на работу в организацию. *Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по привлечению кандидатов для: 1) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.4.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5) Методы поддержания работоспособности персонала (1 час)

2.5.1 Задание для работы:

1. Разработка программ стимулирования труда. *Группа делится на три команды и разрабатывает программы стимулирования труда для: 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2. Недирективные методы сокращения персонала. *Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по сокращению персонала с помощью недирективных методов для: 1) Офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Персонала малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Персонала торговой организации (магазина/торговой точки).*

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.5.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.