

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

**Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление персоналом организации**

**Направление подготовки:** 38.03.03 Управление персоналом

**Профиль подготовки:** «Управление персоналом организации»

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Нормативный срок обучения:** 4 года

**Форма обучения:** очная

## СОДЕРЖАНИЕ

### **1. Конспект лекций**

**1.1 Лекция № 1** Методологические основы управления персоналом. Современный подход к персоналу и к системе УП

**1.2 Лекция № 2** Система управления персоналом и организационное проектирование системы УП

**1.3 Лекция № 3** Понятие и основные направления кадровой политики организации

**1.4 Лекция № 4** Стратегическое управление персоналом организации

**1.5 Лекция № 5** Кадровая служба управления персоналом, задачи, функции

**1.6 Лекция № 6** Структура персонала организации. Виды трудовой деятельности и трудовой потенциал

**1.7 Лекция № 7** Планирование потребности в кадрах организации

**1.8 Лекция № 8** Развитие персонала, система обучения

**1.9 Лекция № 9** Набор, отбор, подбор и расстановка персонала. Система адаптации

**1.10 Лекция № 10** Сущность системы оценки персонала, этапы и методы. Аттестация персонала

**1.11 Лекция № 11** Система мероприятий по высвобождению персонала

**1.12 Лекция № 12** Понятие мотивации персонала. Теории мотивации

**1.13 Лекция № 13** Управление карьерой персонала. Карьера и мотивация

**1.14 Лекция № 14** Формирование трудового коллектива организации

**1.15 Лекция № 15** Личность в современной организации

**1.16 Лекция № 16** Стиль управления и этика менеджера

**1.17 Лекция № 17** Понятие организационной культуры организации и ее элементы

**1.18 Лекция № 18** Конфликты в процессе управления персоналом

### **2. Методические указания по проведению семинарских занятий**

**2.1 Семинарское занятие № С-1** Методологические основы управления персоналом. Современный подход к персоналу и к системе УП

**2.2 Семинарское занятие № С-2** Система управления персоналом и организационное проектирование системы УП (1 часть)

**2.3 Семинарское занятие № С-3** Система управления персоналом и организационное проектирование системы УП (2 часть)

**2.4 Семинарское занятие № С-4** Понятие и основные направления кадровой политики организации

**2.5 Семинарское занятие № С-5** Стратегическое управление персоналом организации

**2.6 Семинарское занятие № С-6** Структура персонала организации. Виды трудовой деятельности и трудовой потенциал

**2.7 Семинарское занятие № С-7** Планирование потребности в кадрах организации

**2.8 Семинарское занятие № С-8** Развитие персонала, система обучения

**2.9 Семинарское занятие № С-9** Набор, отбор, подбор и расстановка персонала. Система адаптации (1 часть)

**2.10 Семинарское занятие № С-10** Набор, отбор, подбор и расстановка персонала. Система адаптации (2 часть)

**2.11 Семинарское занятие № С-11** Сущность системы оценки персонала, этапы и методы. Аттестация персонала

**2.12 Семинарское занятие № С-12** Система мероприятий по высвобождению персонала

- 2.13 Семинарское занятие № С-13** Понятие мотивации персонала. Теории мотивации
- 2.14 Семинарское занятие № С-14** Управление карьерой персонала. Карьера и мотивация
- 2.15 Семинарское занятие № С-15** Формирование трудового коллектива организации
- 2.16 Семинарское занятие № С-16** Личность в современной организации
- 2.17 Семинарское занятие № С-17** Стиль управления и этика менеджера
- 2.18 Семинарское занятие № С-18** Понятие организационной культуры организации и ее элементы
- .....

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1. 1 Лекция № 1. (2 часа).**

**Тема: «Методологические основы управления персоналом. Современный подход к персоналу и к системе УП»**

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Философия управления персоналом
2. Методологические основы управления персоналом
3. Этапы развития практики управления персоналом
4. Современные персонал-технологии управления

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

#### **1. Философия управления персоналом**

**Философия управления персоналом** – это уяснение смысла назначения и содержания управления персоналом, его возникновения, идей и целей, лежащих в его основе, связи с другими науками об управлении.

**Сущность философии управления персоналом** организации заключается в том, что:

- работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации;
- созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации;
- каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки: каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений;
- работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями;
- созданы безопасные и здоровые условия труда.

**Философия организации** – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации. Нарушение философских постулатов организации ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению эффективности функционирования организации, ее имиджа и может привести к банкротству, так как персонал – это ее главное достояние.

Подходы к разработке философии организации и управления персоналом в различных странах различна.

**Английская философия управления персоналом** основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

**Американская философия управления персоналом** основана на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с явной ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

**Японская философия управления персоналом** основывается на традициях уважения к старшему, колLECTивизму, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный найм сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

*Российская философия управления персоналом* весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации (акционерные на базе государственных) сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

**Концепция управления персоналом** – это система теоретических и методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях работы организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

**Методология управления персоналом** предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

**Система управления персоналом** предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализацииправленческих решений.

**Технология управления персоналом** предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление безопасностью персонала, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала, взаимодействия руководителей организаций с профсоюзами и службами занятости и др.

## **2. Методологические основы управления персоналом**

Управление как воздействие на производственную деятельность людей, объединенных в рабочие группы, трудовые коллективы и другие социально-экономические системы, в современном менеджменте принято называть **управлением персоналом**.

На каждом предприятии система управления персоналом как часть общей социально-экономической системы состоит из двух подсистем: управляемой и управляющей. Управляемая подсистема служит основным объектом управления: все производственные подразделения и функциональные службы со своим персоналом, обеспечивающие непосредственный процесс производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их реализацию потребителям. Управляющая подсистема как субъект управления включает работодатель или его представители - менеджеры, наделенные специальными руководящими полномочиями.

По определению А. Файоля, все операции, какие только встречаются на предприятиях, можно разделить на шесть следующих групп, которые встречаются всегда и везде:

- технические операции – производство, выделка и обработка продукции;
- коммерческие операции – покупка, продажа и обмен материалов и продуктов;
- финансовые операции – привлечение денежных средств и распоряжение ими;
- страховые операции – страхование и охрана имущества и работников;
- учетные операции – бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика;

– административные операции – предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль.

В современном менеджменте, включая и теорию управления персоналом, к основным организационно-управленческим функциям относятся следующие виды деятельности:

- обоснование цели;
- формирование стратегии;
- планирование работы;
- проектирование операций;
- организация процессов, координация работы;
- мотивирование деятельности;
- контроль за ходом работ;
- оценка результатов;
- корректировка цели;
- изменение плана работы.

В основе развития практики управления экономикой и производством лежат принципы и закономерности, выявленные наукой управления.

К **классическим** принципам управления основатели научной школы менеджмента относили следующие *четырнадцать важнейших требований*: разделение труда; власть; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общему; вознаграждение; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала.

**Современные** принципы менеджмента и управления персоналом главное внимание уделяют человеческому фактору, неотделимы от культуры управления: лояльность, честность и доверие к работающим; ответственность, качество личной работы и ее совершенствование как обязательное условие успешного менеджмента; создание атмосферы, способствующей раскрытию личного потенциала каждого работника; обязательное установление долевого участия персонала в общих результатах; своевременная реакция на изменения как во внутренней, так и во внешней окружающей среде; непосредственное участие менеджеров в работе групп как условие согласованной работы на всех ее этапах; умение менеджера общаться; этика бизнеса; видение перспектив развития организации.

По способу воздействия менеджера на персонал все методы управления (приемы) обычно подразделяются на **три основные группы**: административные, экономические и социальные (а также их различные сочетания).

Применяемые приемы воздействия на персонал могут быть *прямыми* и *косвенными*.

### **3. Этапы развития практики управления персоналом**

Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с общими закономерностями развития общества, экономики, производства, техники и технологий.

Вся история управления персоналом как отрасли науки может быть рассмотрена начиная с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области деятельности.

На разных стадиях развития производственных отношений и экономического роста использовались разные виды управления трудом.

*Ремесленный* труд представлял собой простую форму управления деятельностью работника. Задачи управления трудом в тех условиях заключались в поддержании сложившейся организации труда, системы оплаты и режима работы, осуществлении надзора и контроля за исполнителями.

*Технократическое управление* трудом базируется на принципах разделения труда и специализации работников. Происходит выделение управленческого труда. Формируется теория «научного управления».

По мнению ряда исследователей, теория «научного управления» совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Данная теория утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, которые позволяют повысить эффективность производства и производительность. В основе этих методов лежали *разделение труда и глубокая специализация* сотрудников.

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом (в первую очередь, найм и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

В 30-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 30-40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В 50-60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов.

В 70–80-е годы кадровые службы наряду с оперативным планированием начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов. Участие кадровой службы в формировании стратегического управления организации становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

**Персонал организации** – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В таких отношениях могут состоять не только наемные работники, но и физические лица – собственники или совладельцы организации, если они помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что принимают участие в деятельности организации своим личным трудом. В наиболее общем виде понятие «персонал предприятия» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи.

**Классические теории** получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.

**Теории человеческих отношений** стали применять с начала 1930-х годов. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.

**Теории человеческих ресурсов** являются современными. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в таблице.

#### **4. Современные персонал-технологии управления**

Как объясняется в энциклопедическом словаре, технология – это искусство, мастерство, умение, совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материалов или полуфабрикатов в процессе производства продукции. Задача технологии как науки - выявление физических, химических, механических и других закономерностей с целью определения и использования на практике наиболее эффективных производственных процессов.

Под **технологией** в производственной деятельности понимается содержание, способ и последовательность взаимодействия персонала и рабочих машин в процессе изготовления продукции, выполнения работ и оказания услуг, с учетом требований рынка. В современном производстве технология управления персоналом – это наука и искусство управления людьми, механизм взаимосвязи между субъектом и объектом управления персоналом, система взаимодействия между руководителем и работником, стратегия выработки решений и тактика их выполнения в сфере эффективной занятости работников в управлении кадровым составом предприятия.

**В функциональном отношении** управление персоналом предусматривает осуществление следующих видов деятельности:

- определение общей стратегии развития персонала;
- планирование потребности работников на предприятии;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации работников и их переподготовка;
- профессиональное движение кадров на предприятии;
- управление деловой карьерой работников;
- высвобождение работников предприятия и др.

**В организационном отношении** управление персоналом охватывает обеспечение трудовых взаимосвязей и взаимодействия всех работников и всех структурных подразделений предприятия в процессе производства и продажи продукции, что включает:

- кадровое планирование и расстановку персонала;
- оптимизацию численности и структуры персонала;
- нормирование труда персонала;
- организацию оплаты и материального стимулирования;
- формирование трудовой культуры и др.

При разработке персонал-технологии, направленной на совершенствование кадровой политики организации, необходимо учитывать следующие внешние и внутренние факторы:

- требования рынка к развитию производства;
- стратегические и тактические цели;
- имеющиеся финансовые возможности;
- профессионально-квалификационный состав персонала;
- ситуацию на рынке труда в регионе;
- уровень занятости персонала;
- продуктивность труда работников;
- сложившийся уровень заработной платы персонала и др.

Разработка и внедрение персонал-технологии работы с кадрами в организации включают обычно семь типовых этапов:

- диагностика кадровой ситуации;
- внесение коррективов в действующие положения;
- подготовка и согласование проекта технологии;
- утверждение разработанной технологии;
- распространение механизма внедрения мероприятий;
- обучение персонала новой технологии;
- установление ответственных за внедрение технологии.

## **1.2 Лекция № 2. (2 часа).**

**Тема: «Система управления персоналом и организационное проектирование системы УП»**

### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Методы построения системы управления персоналом и ее совершенствование
2. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования.
3. Характеристика этапов организационного проектирования.
4. Цели и функции системы УП.

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

#### **1. Методы построения системы управления персоналом и ее совершенствование**

Для построения системы управления персоналом организации существуют **две группы методов:**

1. Методы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.
2. Методы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Одним из основных методов построения системы управления персоналом является **системный анализ**, он служит методологическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.

**Метод декомпозиции** позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности.

**Метод последовательной подстановки** позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные.

**Метод сравнений** позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием в прошлом периоде. Сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

**Динамический метод** предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

**Метод структуризации целей** предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

**Экспертно-аналитический метод** совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу.

**Нормативный метод** предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом.

**Параметрический метод** заключается в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления их соответствия.

**Метод главных компонент** позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнить не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

**Опытный метод** базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

**Метод функционально-стоимостного анализа.** Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

**Метод творческих совещаний** предполагает коллективное обсуждение направления развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей.

**Морфологический анализ** является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом.

## **2. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования.**

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, методы и технические средства управления, управленческие решения.

Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование (ЗО), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.

## **3. Характеристика этапов организационного проектирования**

**Технико-экономическое обоснование** (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организаций. Включает следующие разделы: введение, характеристика существующих производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения.

**Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО)** является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организации.

**Организационный общий проект системы управления организацией (ООП)** разрабатывается на основе утвержденного 30 на систему управления организации.

Документация этой стадии проектирования должна состоять из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем и документации подсистем обеспечения.

**Организационный рабочий проект системы управления организации (ОРП)** разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организаций. Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы управления организации.

Этап **внедрения проекта совершенствования системы управления** включает стадии материально-технической подготовки, профессиональной подготовки управленческих работников, социально-психологической подготовки работников организации, разработки системы стимулирования внедрения проекта, опытного внедрения и внедрения проекта, контроля за ходом внедрения, расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта, проведения приемосдаточных работ.

#### **4. Цели и функции системы УП.**

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня:

- *экономическая цель* – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;
- *научно-техническая цель* – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;
- *производственно-коммерческая цель* – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);
- *социальная цель* – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

#### **1.3 Лекция № 3. (2 часа).**

**Тема: «Понятие и основные направления кадровой политики организации»**

##### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и основные направления кадровой политики.
2. Принципы кадровой политики
3. Виды кадровой политики (основания к классификации кадровой политики).

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

###### **1. Понятие и основные направления кадровой политики**

В *широком смысле* кадровая политика – система правил и норм в области работы с кадрами, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Данным определением подчеркивается интегрированность сферы управления персоналом в общую деятельность организации, а также факт осознания правил и норм кадровой работы всеми субъектами организации.

В *узком смысле* кадровая политика – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работников и организации.

Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

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

**Основными направлениями кадровой политики организации** являются: проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала; подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда; рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности; организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

## **2. Принципы кадровой политики**

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

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

**Основной принцип** кадровой политики заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей.

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней среды. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Формирование кадровой политики можно разбить на этапы.

*На первом этапе* осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. *Нормирование и программирование* – согласование принципов и целей работы

с персоналом с принципами и целями организации, разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, установленных на первом этапе.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений нормативно-правовых документов, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования организации и входящих в нее подразделений. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

**На втором этапе** проводится мониторинг персонала - разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Этот этап состоит из трех блоков:

1. Качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность;

2. Количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

3. Основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

**На третьем этапе** определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования.

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

На разработку и состояние кадровой политики организации влияют внутренние и внешние факторы.

**Внутренние факторы** это цели и структура организации, морально-психологический климат в коллективе.

**Внешние факторы** - это трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом и др.

С учетом этих факторов кадровая политика организации развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием внутренних факторов. Данное обстоятельство приводит к различным видам кадровой политики организаций.

### **3. Виды кадровой политики (основания к классификации кадровой политики).**

Существуют следующие виды кадровой политики.

**1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм**, которые лежат в основе кадровых мероприятий:

– **пассивная кадровая политика.** Связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы;

– **реактивная кадровая политика.** Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;

– **превентивная кадровая политика.** Характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;

– **активная кадровая политика.** Характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

**2. В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде** при формировании кадрового состава организации:

- **открытая кадровая политика.** Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления;
- **закрытая кадровая политика.** Отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления.

#### **1.4 Лекция № 4. (2 часа).**

**Тема: «Стратегическое управление персоналом организации»**

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и принципы процесса стратегического управления.
2. Этапы процесса стратегического управления.
3. Реализация стратегии управления персоналом

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

###### **1. Понятие и принципы процесса стратегического управления**

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Основными **принципами стратегического управления** как вида управленческой деятельности являются: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуг, технологии, персонала и др.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала; первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней для организации среды; альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации; осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

###### **2. Этапы процесса стратегического управления**

**Процесс стратегического управления** включает **пять взаимосвязанных этапов**, которые логически вытекают один из другого, и между ними существует устойчивая обратная связь и взаимовлияние.

Анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения.

Анализ внутренней среды показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их корректировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т.п.

Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет:

– при анализе внешней среды – выявить возможности, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или угрозы для ее деятельности, т.е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию;

– при анализе внутренней среды – определить сильные стороны организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т.е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и слабые стороны, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

**Формулирование и выбор стратегии** – следующий этап процесса стратегического управления. Он представляет собой определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

*Определение миссии, установление целей и выбор стратегии* представляют собой управленические решения, принимаемые высшим руководством организации для выбора основных направлений ее развития, что находит свое отражение в стратегическом плане. Стратегический план – это документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи.

На этапе **реализации стратегии** осуществляется комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации в целях достижения намеченных результатов.

Этап **оценки и контроля реализуемой стратегии** связан с появлением новых обстоятельств, изменением факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на организацию, что приводит к необходимости корректировки выбранной стратегии. При этом могут быть уточнены цели, переориентирована деятельность организации, изменена ее политика, бюджет, структура, технология производства и управления, направления работы с персоналом, пересмотрены системы оплаты труда и т.п. Управленческие решения, принятые по этим и другим вопросам, должны улучшить стратегию организации, обеспечить ее конкурентоспособность.

**Стратегическое управление персоналом** – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

### **3. Реализация стратегии управления персоналом**

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления.

В ходе реализации стратегии решаются три задачи:

*во-первых*, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства): распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, нормативно-методических, правовых и других подсистем;

*во-вторых*, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т.д.;

*в-третьих*, это выбор стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями, от которого зависит успех реализации стратегии управления персоналом.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Реализация стратегии управления персоналом включает *два этапа*: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

**Этап внедрения стратегии** включает: разработку плана внедрения стратегии управления персоналом; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом, разработанным по форме:

**Цель этапа стратегического контроля** – определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

## 1.5 Лекция № 5. (2 часа).

### Тема: «Кадровая служба управления персоналом, задачи, функции»

#### 1.5.1 Вопросы лекции:

1. Организационная структура службы управления персоналом
2. Типы организационной структуры системы управления персоналом
3. Задачи и функции службы управления персоналом
4. Особенности кадровых служб на российских предприятиях

#### 1.5.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Организационная структура службы управления персоналом

**Организационная структура системы управления персоналом** – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

В самом общем виде можно выделить четыре группы факторов, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры:

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.

Исходными данными для построения организационной структуры управления являются:

- расчет числа уровней управления;
- расчет численности персонала;
- типовые структуры управления.

При построении организационной структуры необходимо соблюдать следующие **принципы**:

**Гибкость.** Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

**Централизация.** Заключается в разумной централизации функций работников отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функции оперативного управления.

**Специализация.** Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.

**Нормоуправляемость.** Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено – 4–8 чел., среднее звено (функциональные руководители) – 8–10 чел., нижнее звено (мастера, бригады) – 20–40 чел.

**Единство прав и ответственности.** Означает, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве.

**Разграничение полномочий.** Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.

**Экономичность.** Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Под организационной формой можно понимать сочетание двух важных понятий:

- организационно-правовая форма;
- параметры организационной структуры (тип структуры, мощность отдельных подразделений, особенности конфигурации структуры и т.п.).

Способность системы к реакции на окружение, определяемая как ее адаптация, должна учитываться при проектировании организационной структуры и осуществлении производственной, управлеченческой и иной деятельности.

**Структура управления** – это принятая форма разделения труда в системе управления персоналом, закрепляющая соответствующие управленческие функции за отдельными службами и работниками. Совокупность всех функций и органов управления определяет организационную структуру системы управления персоналом и производством.

Всякая организационная структура,

*во-первых*, включает количество и виды звеньев управления на каждом его уровне,

*во-вторых*, устанавливает взаимное расположение, связи и подчиненность этих звеньев,

*в-третьих*, определяет цели, задачи, права и обязанности каждого звена, перечень и объем выполняемых общих и специальных функций,

*в-четвертых*, характеризует численность и профессионально-квалификационный состав персонала.

В составе каждой системы или подсистемы можно выделить следующие взаимодействующие между собой факторы или элементы:

- люди, работники, принимающие участие в осуществлении основных задач организации;
- средства, предметы труда, имеющиеся в распоряжении данного предприятия;
- информация, коммуникации, устанавливающие связи между людьми и предметами их деятельности.

Основные связи и отношения между элементами структуры управления между персоналом и руководителями служб могут быть двух типов: вертикальные – связи подчинения и руководства, горизонтальные – связи отношений и кооперации равноправных элементов. Вертикальные связи, в свою очередь, могут быть линейными и функциональными. Линейные связи предусматривают обязательное подчинение по всем вопросам управления, например директор – начальник цеха – мастер – рабочий, функциональные предполагают подчинение по определенной группе кадровых проблем, например подбор, обучение, расстановка, оценка, мотивация и др.

Важной характеристикой основных связей является масштаб управляемости, диапазон и сфера руководства, определяемые количеством подчиненных работников или звеньев одному руководителю. Для установления масштаба горизонтальных связей используется показатель общего количества работников или звеньев, с которыми происходят необходимые контакты в процессе управления.

## **2. Типы организационной структуры системы управления персоналом**

Управление персоналом и производством осуществляют специальные управленческие органы, построенные по известным типам организационных структур: линейной, функциональной, линейно-штабной, комбинированной и др.

**Линейная** структура управления персоналом имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления; во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции. Каждый сотрудник отдела и организации в целом непосредственно подчиняется только указанному руководителю, и выполняют только его распоряжения.

*Преимущества:* получение заданий и распоряжений работником от своего непосредственного руководителя, полная ответственность каждого руководителя за результаты работы своих подчиненных, обеспечение сверху донизу единства руководства персоналом. *Недостатки:* руководитель должен обладать многосторонними знаниями о всех управляемых объектах, что в условиях динамичного развития рынка производства трудно осуществимо.

**Функциональная** структура управления персоналом способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения более квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности. Органы управления создаются по отдельным функциям: маркетинг, планирование, проектирование, менеджмент, финансирование.

*Преимущества:* гибкость в условиях рынка, легко реагирует на изменение требований по расширению производства конкурентоспособной продукции путем создания новых подразделений и служб. *Недостатки:* часто приводит к нарушению единства распорядительства и снижению ответственности исполнителей за качество и сроки выполнения работы, поскольку отдельный исполнитель может получать различные задания от функциональных служб.

**Линейно-функциональная** или **комбинированная** (штабная) структура управления представляет собой сочетание двух рассмотренных нами систем. При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления.

*Недостатки:* увеличение численности управленческого персонала и расходов на его содержание, оторванность аппарата управления от производства.

В чистом виде линейное управление сохраняется в руководстве производственными участками, особенно при **бесцеховой структуре управления** и при руководстве бригадами.

При этой структуре управления руководитель цеха избавлен от многочисленных обязанностей по оперативному планированию и учету выполняемых работ, которые осуществляются функциональными службами предприятия. Руководитель цеха и два его заместителя по сменам, а не по функциям, начальники участков и мастера обеспечивают стабильный ритм поточного производства, рациональное использование рабочего времени, эффективную занятость персонала. Для поточно-массового регламентированного производства бесцеховая структура управления персоналом считается наиболее эффективной и экономичной.

В системе управления персоналом на отечественных предприятиях, кроме традиционных, могут быть использованы и другие известные структуры управления:

**матричная, продуктовая, процессная, корпоративные, неформальные** и др. При неформальном подходе к построению структур управления определяющее значение имеют не организационные формы разделения труда, а учет социально-психологических факторов, личности работников, их способностей и взаимоотношений между собой в процессе работы. Неформальные структуры управления персоналом повышают интерес работников к результатам своего труда, создают дополнительные условия для достижения более полной удовлетворенности в труде и тем самым обеспечивают более высокую эффективность функционирования как самой системы управления персоналом, так и всей системы организации производства продукции и выполнения рыночных услуг.

Распространенной формой организационной структуры является **матричная структура**. При такой структуре происходит наложение проектной структуры на постоянную функциональную структуру управления организацией. При этом под **проектной структурой** подразумевается временная структура, создаваемая в целях реализации конкретного проекта, для чего происходит объединение персонала в проектные группы. Члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных подразделений, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают содержание и очередность работ, а руководители подразделений несут ответственность за их выполнение.

### **3. Задачи и функции службы управления персоналом**

Служба управления персоналом является функциональным подразделением, непосредственно не участвуя в основной деятельности, обеспечивает нормальное функционирование организации.

Служба управления персоналом – совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Работа служб персонала имеет два направления: **тактическое и стратегическое**. В рамках **тактического** направления осуществляется текущая кадровая работа по формированию трудовых ресурсов. Суть кадровой работы в этом направлении состоит в определении того, что конкретно, кем, как и с помощью чего должно делаться на практике в данный момент в сфере управления персоналом. Решение этих повседневных задач основывается на административных методах.

Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование кадровой политики организации, то есть системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

### **4. Особенности кадровых служб на российских предприятиях**

Структура российских кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах. Численность работников кадровых служб не всегда зависит от численности работающих на предприятиях и в организациях. В целом наименьшее число работников, занимающихся подбором и расстановкой кадров, в расчете на одно предприятие оказалось в системе бытового обслуживания населения и в агропромышленном комплексе – по одному человеку. Рассмотрение образовательного уровня работников кадровых служб показало, что в промышленности и строительстве лишь 26% имеют высшее образование, а 28% - не имеют ни высшего, ни среднего специального образования. Подавляющее большинство работников – практики, которые не обучаются ни в высших, ни в средних специальных учебных заведениях, среди руководителей кадровых служб и их заместителей этот показатель составляет 88%.

Постоянные перемены в политической, экономической и социальной жизни общества вынуждают отделы персонала постоянно изменять и свою работу.

Если специалисты в организации не справляются со своими проблемами, то причинами можно считать:

- неправильный подбор кадров;
- невыполнение обязанностей работником;
- неправильное распределение обязанностей;
- неточное или даже ошибочное определение целей организации на данном этапе развития.

Организация решает такие проблемы заменой кадров, повышением их квалификации, более эффективными методами управления дисциплиной, включая усиление мотивации труда, перестановкой кадров.

## **1.6 Лекция № 6. (2 часа).**

**Тема: «Структура персонала организации. Виды трудовой деятельности и трудовой потенциал»**

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие структуры персонала и ее виды.
2. Классификация персонала.
3. Виды трудовой деятельности (трудовые процессы).
4. Содержание труда персонала в организации.
5. Компоненты трудового потенциала человека.

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

#### **1. Понятие структуры персонала и ее виды.**

Персонал предприятия представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, которая направлена на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих материальных потребностей.

Основными характеристиками персонала организации являются: *численность и структура*.

**Численность персонала** организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управлеченческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

**Структура персонала** организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку, и может быть *статистической* и *аналитической*.

**Статистическая структура** отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется персонал *основных видов деятельности* (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и *неосновных видов деятельности* (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: *руководителей, специалистов, других служащих* (технических исполнителей), *рабочих*.

**Аналитическая структура** подразделяется на *общую* и *частную*. В разрезе *общей* структуры персонал рассматривается по профессии, квалификации, образованию,

полу, возрасту, стажу работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

## 2. Классификация персонала.

*По признаку участия в производственном или управленческом процессе*, т.е. по характеру трудовых функций, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

– **руководители**, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: *высший* (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), *средний* (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), *низовой* (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов; мастера).

по своим полномочиям руководителей можно подразделить на **линейных** и **функциональных**.

Линейные выполняют все обязанности по руководству производством и людьми.

Функциональные выполняют только одну из функций управления (контроль качества, планирование и т.п.). На промышленных предприятиях называют обычно главными специалистами (главный инженер, главный экономист, главный конструктор, главный технолог, главный контролер, главный механик и др.).

К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

– **специалисты** – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

– **исполнители** (*технический персонал и рабочие*), которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Технические исполнители (обслуживающий персонал) осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др. Различают **основных и вспомогательных** рабочих.

В зависимости от выполняемой роли в процессе управления и возлагаемых на персонал должностных обязанностей в составе управленческих кадров, когда выделяют **административный, специальный и вспомогательный** персонал.

**Административный** персонал осуществляет важнейшие управленческие функции, решает основные вопросы развития производства, разработки стратегических планов и текущей деятельности аппарата управления.

**Специальный** персонал участвует в подготовке решений, проведении экономических расчетов, а затем – в реализации принятой стратегии и тактики развития предприятия с учетом рыночных требований.

**Вспомогательный** персонал выполняет различные технические функции по информационному обслуживанию управленческих органов: сбор, обработка, хранение и передача информации.

В отдельную категорию входят работники *социальной инфраструктуры*, т.е. лица, **занятые неосновной деятельностью** (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т.п., находящиеся на балансе организации.

Существует классификация работников предприятия на такие категории, как **административно-управленческий и производственный** персонал.

**В промышленности** руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие образуют **промышленно-производственный персонал**, а работники социальной инфраструктуры – **непромышленный персонал**.

Деление персонала организации на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом – Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих.

**Профессиональная структура** персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

**Квалификационная структура** персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора I, II и III категорий.

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

**Возрастная структура** характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Структура персонала **по стажу** может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Структура персонала **по уровню образования** (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее; среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

### 3. Виды трудовой деятельности (трудовые процессы).

Трудовая деятельность разнообразна по своим видам: по содержанию процессов, выполняемым функциям, формам организации, затратам способностей, получаемым результатам, методам измерения и по другим признакам.

В отечественной науке трудовая деятельность делится на две составляющих:

– *первая* характеризует регламентированный труд, выполняемый по заданной технологии или схеме, когда исполнитель не вносит в работу никаких элементов новизны, собственного творчества (работа станочника или сборщика по заранее разработанным технологическим картам или процессам размножение технической документации или копирование рабочих чертежей).

– *вторая* характеризует творческий труд, направленный на создание новых материальных благ или духовных ценностей, а также новых технологий или методов производства (труд предпринимателя, изобретателя-рационализатора, научного работника – новатора и др.).

**Виды** трудовой деятельности (трудовые процессы) бывают простые и сложные, основные и вспомогательные, умственные и физические, ручные и автоматизированные, механические и аппаратурные, регламентированные и творческие, научные и

практические, управленческие и исполнительские, производительные и обслуживающие, непрерывные и дискретные, свободные и принудительные, технические и экономические, линейные и функциональные и т.п.

Многообразие видов трудовой деятельности объективно вызывает необходимость их учета в управлении персоналом, в определении цели и планировании работы, координации деятельности персонала, осуществлении контроля производственных процессов, оценке результатов и др.

*Планирование* работы необходимо для расчета потребности в ресурсах, согласования работы персонала и подразделений, контроля хода производства, стимулирования деятельности персонала и т.п.

*Координация* считается важнейшей функцией управления. Она обеспечивает рациональную расстановку и согласованные действия персонала, маневрирование ресурсами предприятия.

*Контроль* служит средством достижения поставленных целей, своевременно принимать меры по устранению недостатков, обеспечивать мобильность деятельности. На основе учета и анализа фактических и плановых результатов контроль выступает элементом обратной связи в совершенствовании управления трудовыми и производственными процессами.

Систему управления персоналом на каждом большом и малом предприятии можно разделить на три категории трудовой деятельности: управление собой и своей работой, управление отдельной группой работников или подразделением предприятия и управление персоналом всей организации.

Управленческая деятельность может быть представлена на производстве как система управления людьми и их трудовой деятельностью, которая складывается из:

– *общих* известных функций: постановка производственных задач, планирование трудовых процессов, контроль за выполнением заданий, измерение полученных результатов и т.п.

– *специфических* функций: определение оптимальной численности работников, подбор и расстановка персонала по рабочим местам и стадиям производства, обеспечение взаимодействия между персоналом, информирование и мотивация работников и др.

#### 4. Содержание труда персонала в организации.

*Содержание труда* различных категорий работников характеризуется совокупностью внутренних и внешних факторов, определяющих процесс производства соответствующей продукции или услуг. Каждый производственный процесс имеет свое конкретное *технологическое и трудовое содержание*.

По источнику энергии технологические процессы следует разделять на *активные* и *пассивные*.

**Активные** процессы протекают под воздействием машинной или человеческой энергии на предмет труда (станочные или сборочные операции, выполняемые ручным или механизированным способом).

**Пассивные** процессы происходят под воздействием естественных сил природы и не требуют специального участия человека или машины (охлаждение металла после термической обработки, затвердевание строительного фундамента), не требуют трудовых затрат, протекают длительное время.

По способу воздействия на предмет труда можно различать *механические* и *аппаратурные* технологические процессы.

**Механические** – выполняются с помощью машин или других инструментов, оказывающих воздействие на изменение формы или состояние материалов (изменение вида и размеров заготовки под воздействием резцов, сверл, фрез и др.).

При **аппаратурных** происходит изменение механических или физико-химических свойств предметов под воздействием тепловой энергии, химических реакций, различных излучений и т.п. в специальных аппаратах – печах, ваннах, сосудах, камерах и др.

**По степени непрерывности технологические процессы** бывают *прерывные* (дискретные) и *непрерывные*. Большинство работ на предприятиях и в организациях носят прерывный (дискретный) характер, и их выполнение может останавливаться на определенный период; непрерывные идут без остановки.

**По виду продукта труда технологические процессы** бывают *вещественные* и *информационные*.

**По степени участия человека** – трудовые и технические.

**По затратам способностей** – умственные и физические.

## 5. Компоненты трудового потенциала человека

**Трудовой потенциал работника** – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

*Основными компонентами трудового потенциала* работника являются:

- *психофизиологическая* составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- *социально-демографическая* составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;
- *квалификационная* составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- *личностная* составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Трудовой потенциал работника может увеличиваться и уменьшаться. На практике применяются следующие методы измерения трудового потенциала.

**Количественная оценка** производится, как правило, лишь в отношении таких характеристик, как пол, возраст, стаж, уровень образования, состояние здоровья.

**Балльная оценка** (по 7–10-балльной шкале) применяется в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал.

**Объемную величину** трудового потенциала можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах. Величина трудового потенциала организации определяется по формулам:

$$\Phi_{\text{пп}} = \Phi_{\text{к}} - T_{\text{пп}} \quad \Phi_{\text{пп}} = Ч \times Д \times T_{\text{см}}$$

где  $\Phi_{\text{пп}}$  – совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час;

$\Phi_{\text{к}}$  – величина календарного фонда времени, час;

$T_{\text{пп}}$  – нерезервообразующие неявки и перерывы, час. (т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми – выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т.п.);

Ч – численность работающих, чел.;

Д – количество дней работы в периоде, дн.;

$T_{\text{см}}$  – продолжительность рабочего дня, час.

**Величина совокупного потенциального фонда рабочего времени** – это объемная величина времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников, при этом отсутствует оценка качественной стороны трудового потенциала.

Управление трудовым потенциалом организации должно базироваться на следующих принципах:

- соответствие характеру, объему и сложности выполняемых функций и видов работ;
- зависимость от материально-вещественных факторов производства;
- эффективное использование трудового потенциала;
- создание условий для развития и служебного продвижения персонала.

Менеджер или руководитель в любой организации выполняет несколько важных функций управления: *во-первых*, выступает в качестве организатора, формирующего трудовые отношения сотрудников внутри фирмы и за ее пределами; *во-вторых*, разрабатывает основные цели и задачи стратегического и тактического развития организации и обеспечивает их практическое осуществление; *в-третьих*, принимает решения по всем видам работы.

Современный руководитель должен обладать следующими слагаемыми трудового потенциала:

- личностными целями, качествами и ценностями;
- навыками решать предстоящие проблемы;
- изобретательностью и способностью к инновациям;
- высокой способностью влиять на окружающих;
- знанием современных управленческих подходов и др.

К **основным компонентам** трудового потенциала можно отнести здоровье, образование, нравственность, творчество, професионализм. Все эти характеристики могут быть применены как к отдельному человеку, так и к группе людей, предприятию, региону и всей стране.

## 1.7 Лекция № 7. (2 часа).

### Тема: «Планирование потребности в кадрах организации»

#### 1.7.1 Вопросы лекции:

1. Понятие кадрового планирования. Цели и задачи.
2. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
3. Этапы кадрового планирования.
4. Виды кадрового планирования.

#### 1.7.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Понятие кадрового планирования. Цели и задачи.

**Планирование персонала** (кадровое планирование, планирование рабочего состава предприятия) определяется как:

- процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятого на определенные должности в конкретные временные рамки.
- целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации с целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями работников и предъявляемыми требованиями.
- целенаправленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю над его использованием.

**Сущность** кадрового планирования – предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать

эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. В результате интересы работодателя и работника уравновешиваются.

**Кадровое планирование включает** в себя:

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

*Пути покрытия потребности* в персонале – способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности.

**Активные:**

1. Организация набирает персонал в учебных заведениях при помощи заключения двустороннего соглашения с самим заведением и участниками обучения;
2. Организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости;
3. Использует услуги консультантов по персоналу и специализированных посреднических фирм по найму персонала;
4. Вербует новый персонал через своих сотрудников (из их семейного круга; в других организациях; в учебных заведениях);
5. Заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

**Пассивные:**

1. Организация сообщает о вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специализированных изданиях;
2. Ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера.

***Требования к кадровому планированию:***

- Гибкость или эластичность планирования, способность приспособления к альтернативным ситуациям
  - Устранение пробелов в информации и неопределенности в исходной ситуации
  - Учет в планах вероятных факторов влияния на плановые показатели
  - Координации отдельных планов и их взаимозависимости.
  - Выявление и учет наиболее слабых звеньев производства
  - Наличие, анализ и учет всесторонней информации о кадрах

**Цели и задачи кадрового планирования**

Кадровое планирование создается на базе целей организации и состоит из 4 частей:

1. Кадровые стратегии (разработка будущей кадровой политики организации; создание возможности должностного и профессионального роста; обеспечение развития кадров для выполнения работ новой квалификации и адаптации их знаний к изменяющимся условиям);
2. Кадровые цели (определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадрового стратегии; достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работников);
3. Кадровые задачи (обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в необходимом количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей);
4. Кадровые мероприятия (разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника; определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий).

## **2. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.**

**Планирование потребности в персонале** – одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

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

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

**Планирование привлечения и адаптации** персонала – планирование мероприятий по найму и приему персонала для удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

**Планирование использования** персонала осуществляется за счет разработки плана замещения штатных должностей.

**Планирование обучения** включает переподготовку и повышение квалификации работников организации.

Обучение на рабочем месте более дешевое и оперативное, тесно связано с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс тех, кто не привык обучаться в аудиториях.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от служебных обязанностей, от повседневной работы.

**Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения** заключается в необходимости организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника с момента его принятия и до предполагаемого увольнения по системе должностей или рабочих мест.

**Планирование безопасности персонала** и забота о нем необходима для сохранения хорошего психологического и физического состояния и профессиональных качеств персонала.

**Планирование высвобождения или сокращения персонала** с целью избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей, а также всевозможного смягчения перемены сотрудником рода деятельности.

**Планирование расходов на персонал:** на поиск новых работников, заработка платы, соцстрахование, детские учреждения, здравоохранение, спецодежда и пр.

К преимуществам **кадрового планирования** можно отнести следующие:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления факторов внешней среды.
2. Позволяет найти новые и более эффективные способы управления персоналом.
3. Помогает избежать как избытка, так и дефицита работников.
4. Обеспечивает создание и развитие обучения персонала и преемственности руководства.
5. Позволит избежать дублирования в работе и улучшить координацию действий.

Прогнозирование потребности в персонале строится на основе анализа прогнозов спроса и предложения в кадровых ресурсах. Главной задачей прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале.

### **Виды и методы кадрового планирования**

В теории прогнозирования разработаны различные методы, которые могут быть применимы и для прогнозирования потребности в персонале. Методы для

прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на суждениях (оценки управляющих и методика Дельфи), либо на использовании экономико-математических методов.

В кадровом планировании выделяют *количественные и качественные* показатели.

**Качественная потребность**, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений.

При качественном планировании выделяют следующие методы:

**1. Метод экспертной оценки.** Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исхода из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

**2. Метод групповых оценок.** В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, «мозговой штурм».

**3. Метод Дельфи** включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

**4. Методы моделирования** обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

**Количественная потребность** в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Различают:

– **общую** потребность – вся численность персонала, которая необходима (брутто-потребность в кадрах);

– **дополнительную** потребность – количество работников, необходимое в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

При количественном планировании используются следующие методы:

**1. Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой - их распределение.

**2. Нормативный метод.** Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

**3. Статистический метод** устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных (экстраполяция – наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее).

Выделяют методы **определения необходимой численности** кадров предприятия.

Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.

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

**Метод расчета по нормам обслуживания.** В зарубежной литературе «агрегат-метод», показывающий зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

**Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.** Как разновидность метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливают исходя из норм обслуживания.

Для расчета численности персонала используют некоторые **статистические методы**: стохастические методы; методы экспертных оценок.

**Стохастические методы** расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). В расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости.

Приведенные методы позволяют определить **общую** потребность в персонале. Более важной величиной для кадрового планирования является фактическая потребность в персонале, расчет которой учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала и плановое поступление. В качестве планового поступления рассматривается возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т.п.

### **3. Этапы кадрового планирования**

**1 этап.** Кадровое планирование базируется на стратегических планах организации. На основании стратегических планов организации рассматривается план человеческих ресурсов.

**2 этап.** Постановка кадровой проблемы: требуемое количество рабочей силы (по должностям и специальностям) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков) для заданной производственной программы и организационной структуры фирмы.

Для этого используются различные методы, в том числе «фотография» рабочего места, анкетирование и собеседования с работниками.

**3 этап.** Оценка кадровых ресурсов фирмы в *трех направлениях*:

- оценка состояния имеющихся ресурсов (количество, качество, результативность труда, текучесть, заслуги, компетентность, загруженность и т.д.);
  - оценка внешних источников (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся);
  - оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).
- оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем), что корректирует количественную и качественную потребность в кадрах.

**4 этап.** Разработка планов действия для достижения желаемых результатов, так, чтобы реализовать необходимые корректировки.

Имеются *четыре пути*, как *сократить общее число служащих*:

- сокращение производства;
- истечение срока работы;
- побуждение к раннему уходу в отставку;
- побуждение к добровольному уходу с должности.

### **4. Виды кадрового планирования**

В зависимости от цели, срока, функций подсистем управления персоналом можно условно выделить несколько видов кадрового планирования:

- стратегическое – долгосрочное (прогноз от 3 до 10 лет)
- тактическое – среднесрочное (от 1 года до 3 лет)
- оперативное – краткосрочное (не более 1 года)

При **стратегическом кадровом планировании** речь идет о проблемно ориентированном, долгосрочном планировании (от 3 до 10 лет).

Зависит от внешних факторов (экономического, социального, технологического развития и пр.).

Является составной частью стратегического планирования организации, более детализированной и основой тактического планирования.

**Тактическое планирование** – средне ориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (от 1 до 3 лет). Строго ориентируется на цели, заявленные стратегическим кадровым планированием.

Детальнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Является своеобразным мостиком между стратегическим и оперативным планом.

**Оперативное кадровое планирование** – краткосрочное (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей.

Состоит из точно обозначенных целей и конкретных мероприятий, необходимых для их достижения, и выделяемых материальных средств с указанием их вида, количества и времени.

Детально прорабатывают все подробности для наилучшего контроля

Составляется только на основе точной информации, которая слабо поддается обобщению. Более распространен на практике, чем план человеческих ресурсов.

#### **Кадровый контроллинг и кадровое планирование**

Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений. Контроль может касаться кадровых процессов и их результатов.

**Функция** контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации.

В качестве **целей** кадрового контроллинга можно назвать: поддержку кадрового планирования; обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале; обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, управление производством и т.п.); повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т.д.

К **задачам** кадрового контроллинга относится создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы. Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), причем особенно в контроле и анализе кадровых издержек.

## **1.8 Лекция № 8. (2 часа).**

### **Тема: «Развитие персонала, система обучения»**

#### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие, цели и принципы развития персонала.
2. Сущность, цели и принципы обучения персонала.
3. Виды, формы и методы обучения персонала.
4. Подготовка и повышение квалификации персонала.

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

##### **1. Понятие, цели и принципы развития персонала.**

В работе П. Юнга развитие персонала определено следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование

сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия».

В трудах других исследователей содержатся следующие определения.

**Развитие персонала** – комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации».

**Обучение персонала** – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала.

**Профессиональное развитие** представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

**Развитие персонала** – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

**Цель** развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

**Основные принципы** развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала;
- опережающий характер развития персонала по отношению к развитию организации;
- гибкость различных форм развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- учет возможностей организации.

**Факторы**, влияющие на необходимость развития персонала:

- конкуренция на различных рынках;
- развитие информационных технологий;
- комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др.

## **2. Сущность, цели и принципы обучения персонала**

Профессиональные качества сотрудника определяются целым рядом факторов: общее базовое образование, специальное профессиональное образование, приобретенные навыки, стаж и опыт работы, а также личностными и социальными качествами.

Существует несколько факторов, которые обуславливают значение обучения:

- повышает конкурентоспособность предприятия во внешней среде;
- является средством достижения стратегических целей;
- повышает ценность человеческих ресурсов;
- обеспечивает успешность проведения организационных изменений.

**Обучение персонала** – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Обучение персонала выполняет важную двойную **функцию**: наилучшего использования работника и его мотивацию. Цели обучения с позиции работодателя и работника отличаются.

**Планирование обучения** – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

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

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

**Повышение квалификации персонала** – усовершенствование знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

**Переподготовка персонала** – освоение 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**

**Предметом обучения являются:**

- **знания** – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых для выполнения обязанностей на рабочем месте;
- **умения** – способность выполнять обязанности на рабочем месте;
- **навыки** – высокая степень умения применять полученные знания на практике, сознательный самоконтроль;
- **способы общения (поведения)** – выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

**Основные направления работы СУП по организации обучения:**

1. Определение потребности в обучении.
2. Постановка целей обучения.
3. Определение содержания, форм и методов обучения и ресурсов.
4. Выбор или подготовка преподавателей.
5. Проведение подготовительных мероприятий.
6. Проведение обучения.
7. Оценка эффективности обучения.

**3. Виды, формы и методы обучения персонала**

Обучающая деятельность может быть представлена разнообразными ее видами.

**Профессиональное обучение** – процесс получения и закрепления новых знаний и навыков для повышения производительности и эффективности труда.

**Тренинг персонала** – периодическое повышение квалификации с целью улучшения качества выполнения работниками своих функций.

**Методы обучения:**

**1. Ученичество**, наставничество – это метод тренинга и обучения, включающий аудиторное обучение и практический тренинг на рабочем месте.

**2. Предварительное обучение** – обучение в обстановке, имитирующей рабочую.

**3. Обучение на рабочем месте** – в реальной рабочей ситуации с опытным работником или мастером.

**4. Обучение вне рабочего места** – обучение в классных комнатах или где-либо еще.

**5. Стажировка** (внутренняя и внешняя) – используется для обучения специалистов и руководителей навыкам и знаниям, необходимым для выполнения новой работы.

**6. Рабочая ротация** – перемещение с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и разными подразделениями организации.

Классифицируют методы обучения *по технологии обучения*. Существуют следующие **технологии обучения**.

**1. Традиционные методы:** лекции, семинары, учебные видеофильмы.

**2. Методы активного обучения** – практическая отработка передаваемых слушателям знаний, навыков и умений, развитию навыков групповой работы.

К **активным технологиям** обучения в настоящее время относятся следующие:

- тренинги;
- программируемое обучение;
- компьютерное обучение, включая Интернет-технологии;
- групповые обсуждения;
- деловые и ролевые игры;
- ролевое моделирование;
- разбор практических ситуаций.

**3. Методы дистанционного обучения на основе информационного обеспечения** – дистанционное образование для индивидуального обучения, тестирования и самотестирования, контроля.

**4. Методы профессионального обучения** – обучение на рабочем месте; наставничество; стажировки; рабочая ротация.

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, более дешевое и оперативное, облегчает вхождение в учебный процесс тех, кто не привык обучаться в аудиториях.

**Обучение с отрывом** – в производственных помещениях компании-работодателя, в специальном центре обучения или в колледже для получения теоретических знаний; более эффективно, но затратно.

**Комбинированный метод** обучения предполагает **формы обучения**:

- *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, по 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.

#### **4. Подготовка и повышение квалификации персонала.**

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. В случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения ими определенных видов деятельности.

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять предусмотренные федеральными законами гарантии, заключать ученический договор.

Работодатель имеет право заключать ученический договор на профессиональное обучение с человеком, ищущим работу, а с работником своей организации – на переобучение без отрыва от работы. Договор с лицом, ищущим работу, является гражданско-правовым и регулируется гражданским законодательством и иными нормами гражданского права. Ученический договор с работником является дополнительным к действующему трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и нормами трудового права.

### **1.9 Лекция № 9. (2 часа).**

**Тема: «Набор, отбор, подбор и расстановка персонала. Система адаптации»**

#### **1.9.1 Вопросы лекции:**

2. Требования к кандидатам и источники их формирования.
3. Понятие набора персонала.
4. Понятие и методы отбора персонала.
5. Подбор и расстановка персонала. Критерии подбора и расстановки персонала.
6. Понятие, цели и виды адаптации. Методы и стадии адаптации персонала

#### **1.9.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Требования к кандидатам и источники их формирования.**

Любая HR стратегия диктует менеджеру по персоналу определенный уровень «качества» подбираемого им персонала, соответственно, качество сотрудников определяется тремя факторами:

1. *Профессиональные качества*. Кандидат, отвечающий требованиям компании по своим профессиональным качествам, обладает достаточными навыками, знаниями и опытом для решения задач, стоящих перед организацией.

2. *Личностные качества* характеризуют, как человек «впишется» в организацию.

3. *Мотивированность*. Человек должен быть мотивирован для выполнения той работы, которая ему предложена.

Требования к кандидатам формулируются на основании:

- должностная инструкция;
- квалификационная карта;
- модель компетенций;
- модель рабочего места;

**Должностная инструкция** является одним из видов формализации требований к кандидатам и представляет собой документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего конкретное рабочее место.

В практике рекрутмента стали создавать другие документы, описывающие, необходимые для кандидата качества: квалификационные карты и модели компетенций.

**Квалификационная карта** включает набор квалификационных характеристик (образование, владение специальными навыками – иностранный язык, компьютер, владение конкретными методиками и т.д.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность.

**Модель (профиль) компетенций.** Сейчас этот подход к оценке персонала, по компетенции является наиболее распространенным.

Компетенции представляют собой:

– личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе и т.д. .

– нечто, что должен уметь делать человек, чтобы справиться со своими должностными обязанностями в компании.

– индивидуально-личностные характеристики (например, умение работать в команде, креативность, коммуникабельность), так и навыки (например, умение вести переговоры или умение составлять бизнес-планы).

**Модель рабочего места** представляет собой набор характеристик должности, дающий общую картину того, что необходимо кандидату для работы в этой должности, а также условий работы.

Модель рабочего места может иметь следующую структуру:

1. **Кадровые данные** – пол, возраст, социальный статус (происхождение).

2. **Опыт** – профессиональный или общественный.

3. **Профессиональные знания и навыки** – определяются путем собеседования, а также путем проведения деловых игр и практических занятий.

4. **Личностные качества** – совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяется путем собеседования и тестирования.

5. **Психология личности** – тип личности, темперамент, мотивация; определяются путем собеседования и тестирования.

6. **Уровень квалификации** – специальность, уровень образования, повышение квалификации.

7. **Организация труда** – рабочее помещение, технические средства, служебный транспорт.

8. **Оплата труда** – зарплата, надбавки, премии и вознаграждения.

9. **Социальные блага** – оплата отдыха, питания, транспорта и т.д.

10. **Социальные гарантии** – пособие по нетрудоспособности, страхование, пособие в случае увольнения и т.д.

## 2. Понятие набора персонала.

**Набор персонала** – действия организации по привлечению на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям вакантного рабочего места, а также формирование резерва кандидатов для отбора персонала.

К факторам **внешней** среды относят такие показатели, как:

– законодательные ограничения. Государством устанавливаются минимальные требования к работодателю, которых он должен придерживаться в ходе привлечения работников в организацию (запрет на дискриминацию по половому, расовому, национальному, религиозному признакам; установление квоты рабочих мест для людей с ограниченными способностями, молодежи);

– ситуация на рынке рабочей силы. Количество привлеченных в организацию лиц зависит от: количества и состава рабочей силы необходимой квалификации;

– месторасположение организации, от региона зависит количество желающих на нем работать, диапазон выбора рабочей силы.

К факторам **внутренней** среды относятся:

– кадровая политика организации – принципы, направления работы с персоналом, наличие стратегических кадровых программ (пожизненный найм);

– образ организации, ее имидж, насколько она считается привлекательной как место работы.

Широко применяется такое понятие, как альтернатива найму, то есть выполнение работ без пополнения штатного состава организации:

– лизинг персонала, то есть привлечение сотрудников специализированных компаний для выполнения требуемой организации работы на неопределенное количество времени;

- сверхурочную работу;
- совмещение профессий;
- структурную реорганизацию или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специальных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

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).

Есть бесплатные – от самих соискателей или Интернет-порталы, посвященные публикации вакансий и резюме соискателей.

**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.

**Массовый подбор** персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. После привлечения определенного числа кандидатов начинается процесс их оценки и выбора того, кто наилучшим образом соответствует имеющемуся рабочему месту.

### **3. Понятие и методы отбора персонала.**

**Отбор персонала** – процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют **четыре принципиальные схемы замещения должностей**: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

Все методы отбора условно можно разделить на две группы:

- **активные** методы включают собеседование, наблюдение, тестирование. Исходными данными для них являются пассивные методы;
- **пассивные** методы включают изучение личного дела (получение необходимых сведений, характеристик, справок), анкетирование.

**«Тестирование – повторное тестирование».** Сравнение схожести результатов двух или более аналогичных тестов, проведенных в разные дни, позволяет судить об их надежности.

**«Параллельные формы».** Метод состоит в сравнении результатов нескольких альтернативных методов отбора. Если результаты одинаковые или схожие, можно считать метод достоверным.

**«Разбиение на половины».** Данный метод состоит в разделении теста на две части с целью определить сходство или различие их результатов, что обеспечивает качество.

Весь отбор подразделяется на два направления – **первичный и вторичный** отбор.

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

**Вторичный отбор** – процесс выбора кандидатов из ограниченного списка.

Наиболее распространенный **метод вторичного отбора** – собеседование различных **типов**: биографические, ситуационные, критериальные.

Формулировка вопросов во многом определяет успех интервью. Различают следующие типы вопросов:

1. *Закрытые вопросы.* Ответом на них являются «да» и «нет». Например, «есть ли у Вас высшее образование?». Эти вопросы полезны, если необходимо проверить основные факты или продолжить беседу с нервничающим человеком.

2. *Открытые вопросы.* Начинаются со слов «как», «что», «почему». Например, «почему Вы хотите работать в нашей организации?». Они заставляют человека говорить больше, дают ему возможность высказать свои суждения. В результате интервьюер получает много информации.

3. *Ограничные вопросы.* Начинаются со слов «где», «какой», «когда». Например, «какой вуз Вы закончили?». Эти вопросы могут быть использованы для установления фактов.

4. *Гипотетические вопросы.* Формулируются следующим образом: «Что бы Вы сделали, если бы...?». Они могут помочь оценить, как человек поведет себя в рабочей обстановке. Однако следует помнить, что в реальной ситуации реакция может быть иной.

5. *Сложные вопросы.* Например, вопрос о хобби и свободном времени одновременно может смутить кандидата, так как он не будет знать, на какую часть вопроса отвечать в первую очередь.

6. *Наводящие вопросы.* Заранее указывают ответы, которые должны быть даны. Их следует избегать. Например, «мне нравятся инициативные со-трудники. Часто ли Вы проявляете инициативу?».

Таким образом, после проведения процедур набора и отбора персонала с кандидатом, соответствующим необходимым требованиям организации, заключается трудовой договор, и он вводится в должность – приступает к работе.

**Трудовой договор** – соглашение между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату своей трудовой функции.

**Содержание трудового договора** составляет круг условий, на которых предполагается использование труда работника и по поводу которых договариваются стороны. Условия договора делятся на основные или существенные и дополнительные или факультативные (ст. 51 ТК РФ).

### **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.

### **Виды интервью:**

1. **Биографическое интервью.** Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей, уточнения различных аспектов профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме.

**2. 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.

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

**4. 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.

**5. Стressовое интервью** – с целью оценки кандидата на стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

**1. 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.

**2. 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.

**3. Не по схеме** – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

#### **4. Подбор и расстановка персонала. Критерии подбора и расстановки персонала.**

Подбором кадров занимаются руководители всех уровней. Часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При **подборе** сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

**Под подбором и расстановкой персонала** понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой.

Подбор преследует **две цели**:

- формирование трудовых коллективов в рамках структурных подразделений;
- создание условий для профессионального роста каждого работника.

Подбор и расстановка кадров основывается на **принципах** соответствия, перспективности, сменяемости.

**Принцип соответствия** означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

**Принцип перспективности:**

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;

- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

**Принцип сменяемости:** внутриорганизационные перемещения (изменение места работников в системе разделения труда, смена места приложения труда в рамках организации) способствуют лучшему использованию персонала.

**Основная задача** подбора и расстановки персонала – оптимальное размещение персонала в зависимости от выполняемой работы.

**Цель расстановки** – распределение по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения используется **профильный метод**.

## **5. Понятие, цели и виды адаптации. Методы и стадии адаптации персонала.**

**Адаптация персонала** – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. Под адаптацией понимается не только процесс, но и результат.

Результатом адаптации к предприятию является состояние соответствия между производственной средой (среда адаптации) и работником (субъект адаптации). Но это соответствие никогда не бывает абсолютным, носит обратимый характер.

Особенностью адаптации является непрерывность, с которой связаны понятия пределов, сроков и критериев адаптации.

**Цели** адаптации:

- уменьшение издержек, связанных с невысокой эффективностью работы;
- снижение степени неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени руководителя и сотрудников;
- формирование позитивного отношения к работе, удовлетворенности ею.

Выделяют следующие **формы** адаптации:

1. **Социальная адаптация** – это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

- - внедрение в среду;
- - принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;
- - активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

2. **Производственная адаптация** – включение работника в новую производственную среду, усвоение норм трудовой деятельности, установление и расширение взаимосвязей между работником и производственной средой.

3. **Профессиональная адаптация** – характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, формированием профессиональных качеств.

Профессиональная адаптация содержит как объективный (выполнение должностных обязанностей, норм выработки, квалификация работника, наличие специальных знаний и навыков), так и субъективный (мотивы выбора профессии,

эмоциональная оценка и планы относительно изменения или сохранения профессии) аспекты.

Профессиональная адаптация проходит два этапа:

– формирование у работника положительного отношения к определенному виду трудовой деятельности, характеру, условиям, режиму и организации труда;

– овладение требуемыми профессиональными навыками и умениями, их закрепление в условиях конкретного производства, приобретение знаний, позволяющих быстро ориентироваться в различных производственных ситуациях, контролировать и программировать свои действия.

**4. Психофизиологическая адаптация** – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Объектом адаптации являются условия труда – комплекс факторов производственной среды, которые оказывают различное психофизиологическое воздействие на работника: влияют на самочувствие, настроение, дееспособность, а при длительном воздействии – на утомляемость, трудоспособность, состояние здоровья, физические и психологические нагрузки, уровень монотонности труда, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещение и т.п.).

**5. Социально-психологическая адаптация** – включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

Этот вид адаптации имеет познавательный, практический и эмоциональный элементы. **Познавательный** – связан с информацией о формальной и неформальной структуре коллектива. **Практический** – с непосредственным включением его в социальную жизнь предприятия. **Эмоциональный** – выражается в формировании определенного уровня удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в их системе.

**6. Организационная адаптация** – ознакомление с особенностями организационного управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей организационной структуре и системе целей, создаются связи и отношения между работником и организацией, которые упорядочивают их взаимодействие.

**7. Экономическая адаптация** – уровень заработной платы, способы материального стимулирования и т.п.

**8. Непроизводственная адаптация** выражается во внепроизводственном общении с коллегами: совместном отдыхе, обучении, занятиях спортом и т.д., к бытовым условиям, предоставляемым на предприятии.

Выделяют также **первичную** и **вторичную** адаптации, которые имеют разные цели, задачи, способы и механизмы управления.

**Первичная адаптация** – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускники учебных заведений).

**Цели** первичной адаптации:

- включение молодежи в трудовую деятельность;
- распределение рабочей силы;
- социализация и профессионализация;
- замещение убывающих работников;
- профессиональный отбор и ориентация.

**Вторичная адаптация** – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (меняющих место работы, профессию, статус).

**Цели** вторичной адаптации:

- перераспределение кадров;
- приведение в соответствие качеств работников требованиям рабочих мест;
- дальнейшая социализация и профессионализация;

- повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива;
- совершенствование производственного климата.

### ***Методы и стадии адаптации персонала***

Методы адаптации могут быть различными, например:

**1. Инструктаж** представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте.

**2. Ротация** – сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, особенно когда работник должен обладать поливалентной квалификацией (то есть владения несколькими специальностями).

**3. Ученичество и наставничество (коучинг)** – где практический опыт играет важную роль в подготовке специалистов.

**4. Обучение на рабочем месте** – связан с производственными функциями работника, является оптимальным для выработки производственных навыков.

**5. Обучение вне рабочего места** – расширяет потенциал сотрудника, дает возможность выйти за рамки традиционного поведения.

**6. Лекция** – эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео).

**7. Самостоятельное обучение.** Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио- и видеокассет, учебников, задачников, обучающих программ.

Используются такие образовательные методики, как:

– **рассмотрение практических ситуаций (кейсов)** предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видео фильма и т.д.;

– **деловые игры** – приближен к профессиональной деятельности, вырабатывает практические (составления планов, проведения совещаний, переговоров и т.д.) и поведенческие навыки (удовлетворения потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество и т.п.). Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями.

Адаптационный период можно условно разбить на три стадии:

**1. Стадия ознакомления** – ознакомление с целями, задачами и микроклиматом организации, происходит сопоставление со своими ожиданиями.

**2. Стадия приспособления** – продолжительность зависит от помощи руководителя, службы персонала, коллег и подчиненных, новичок должен «вписаться» в коллектив.

**3. Стадия ассимиляции** – этап полного приспособления, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

### **1.10 Лекция № 10. (2 часа).**

**Тема: «Сущность системы оценки персонала, этапы и методы. Аттестация персонала»**

#### **1.10.1 Вопросы лекции:**

1. Задачи оценки персонала. Факторы, влияющие на оценку персонала
2. Система оценки результатов труда персонала.
3. Критерии оценки персонала
4. Методы индивидуальной оценки персонала

5. Понятие, цели и виды аттестации персонала
6. Методы и этапы проведения аттестации.

### **1.10.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Задачи оценки персонала. Факторы, влияющие на оценку персонала**

**Оценка персонала** – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Она выступает своеобразным «сквозным» видом кадровой работы, так как сопутствует реализации каждой технологии работы с персоналом.

Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов.

Оценка труда персонала выполняет ряд функций и направлена на достижение соответственно трех целей: административной, информационной, мотивационной.

1. **Административная** цель достигается путем принятия обоснованного административного (кадрового) решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

2. **Информационная** цель – получение работниками и руководителем объективной и достоверной информации о работе для совершенствования и принятия правильного решения.

3. **Мотивационная** – оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей.

#### **Факторы, влияющие на оценку персонала**

На содержание и конечные результаты труда работников влияют различные факторы, которые обязательно должны учитываться при проведении оценки результатов труда разных категорий работников в конкретных условиях места и времени, так как повышают степень обоснованности, объективности и достоверности оценки.

Таблица 8

#### **Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала**

<b>Факторы</b>	<b>Содержание факторов</b>
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач. Сложность труда. Состояние организации производства и труда. Условия труда (санитарно-гигиенические, эстетические, эргономические и др.). Объем и качество получаемой информации. Уровень использования научно-технических достижений.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Уровень и объем приватизации Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен Акционирование организаций Инфляция Банкротство Безработица и др.

#### **Задачи оценки персонала**

Исходя из целей оценки персонала, можно решить следующие задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снизить риск выдвижения некомпетентных;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь о качестве работы;
- разрабатывать программы развития персонала.

Основная задача оценки персонала состоит в том, чтобы обеспечить организацию необходимой точной и достоверной информацией о ее сотрудниках.

## **2. Система оценки результатов труда персонала.**

Оценка персонала – это совокупность различных элементов: субъектов, объекта, предмета, критериев, методов.

Таблица

**Оценка персонала по подходу Бизюковой**

<b>Элементы оценки результатов труда персонала</b>	<b>Содержание элемента</b>
Субъект	Линейные руководители. Работники службы управления персоналом. Сотрудники. Независимые эксперты
Объект	Работники. Группы работников
Предмет оценки	Личные качества работников. Процесс труда. Результативность труда
Методы оценки	Управление по целям. Метод шкалы графического рейтинга. Внутренний выбор. Описательный метод. Метод оценки по решающей ситуации. Метод анкет и сравнительных анкет. Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок. Метод шкалы наблюдения за поведением
Процедура оценки	Место оценки. Периодичность оценки. Последовательность оценки.

**Субъект оценки** – тот, кто оценивает.

Субъектами могут быть:

- линейные руководители и подчиненные;
- работники службы управления персоналом;
- коллеги и др. работники;
- иные лица (независимые эксперты и специалисты оценочных центров);
- само оцениваемое лицо.

Субъекты оценки подразделяются на *формальные и неформальные*.

К **формальным** относят руководителей и работников служб управления персоналом.

**Неформальные** – коллеги, независимые эксперты – дают заключение, которое учитывается формальными субъектами при принятии управленческих решений.

**Объект оценки** – тот, кого оценивают – отдельный работник или группа работников, выделенная по определенному признаку (например, по профессиональному признаку).

**Предмет оценки** – личные качества работников, процесс и результативность труда.

Для получения достоверной информации о работнике необходимо:

- выделить показатели и критерии, по которым производится оценка, общие равнозначные для всех работников организации и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности;
- выбрать оптимальную периодичность оценки: может быть *запланированной* (*текущей*) и *внеплановой*, то есть проводимой для решения определенных оперативных задач (при отборе кандидатов на вакантную должность, для выполнения определенных функций);
- определить место оценки (рабочее место сотрудника);
- установить последовательность оценки – набор мероприятий, проводимых для получения сведений об объекте оценки.

### **3. Критерии оценки персонала**

Объективная оценка может быть получена благодаря установлению четких и продуманных критериев оценки персонала.

Устанавливаемые критерии могут быть самыми разнообразными, но они всегда должны быть привязаны к предмету оценки, быть целенаправленными.

Можно выделить **четыре группы критериев**, которые используются в любой организации:

1. **профессиональные** критерии содержат характеристики профессиональных знаний, профессионального опыта, умений, навыков, квалификации, результатов труда;

2. **деловые** критерии – ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

3. **морально-психологические** критерии – психологическая устойчивость, способность к самооценке, честность, справедливость;

4. **специфические** критерии – образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Результаты труда руководителей определяют по итогам производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или структурных подразделений.

Результаты труда специалистов определяются исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При оценке результативности труда используют две группы показателей:

– **прямые** (или количественные) легко измеримы, поддаются объективной количественной оценке и устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;

– **косвенные**, косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить.

Требования к технологии оценки персонала:

– объективность – независимость от частного мнения или отдельных суждений;

– относительная свобода от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач);

– достоверность – оцениваться должен реальный уровень владения навыками, насколько успешно человек справляется со своим делом;

– возможность прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

– комплексность – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

– понятность – процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны оценщикам, наблюдателям и оцениваемым, то есть обладать свойством внутренней очевидности;

– встроеннность в общую систему кадровой работы, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

#### **4. Методы индивидуальной оценки персонала**

В зависимости от **субъекта** оценки выделяют индивидуальные, групповые методы и самооценка.

**По предмету** оценки выделяются методы, применяемые для оценки личностных характеристик, результатов труда, процесса труда.

**По средствам представления информации** выделяют вербальные (словесные), формализованные (знаковые, графические) и комбинированные методы.

Некоторые исследователи классифицируют методы оценки:

- **по целям**: прогностические и практические;
- **по результатам** – на описательные (качественные), количественные и комбинированные;
- **по объекту** – на методы оценки деятельности руководителей и методы оценки исполнительского персонала.

Наиболее полной является классификация по объекту, субъекту и предмету оценки, согласно которой выделяют традиционные и нетрадиционные методы оценки.

**Традиционные** методы оценки

- они нацелены на отдельного работника и оценивают его вне организационного контекста,
- основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем,
- ориентированы на достигнутые результаты и не учитывают долгосрочной перспективы развития организации и потенциала сотрудника.

К традиционным методам оценки относятся:

- **методы шкалирования**: метод вынужденного выбора, описательный метод, метод шкалы графического рейтинга, метод шкалы наблюдения за поведением, метод стандартных оценок;
- **сравнительные методы**: метод классификации, метод сравнения по парам, метод заданного распределения, метод управления по целям.

Однако данные методы имеют и ряд серьезных недостатков:

субъективизм и односторонность оценки – оценку проводит один человек руководитель;

не учитываются личные качества работника и потенциал, которым он располагает.

– **нетрадиционные** методы оценки делают акцент на оценке работника его коллегами и специалистами. В отличие от традиционных методов здесь оцениваются не результаты, а потенциал сотрудника. К их числу относятся: анализ конкретных ситуаций, метод программированного контроля, деловые и ролевые игры, метод экспертных оценок, различные психологические методы (с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника).

К недостаткам этих методов относится:

- расширение состава субъектов оценки может стать причиной целого ряда конфликтов между сотрудником и коллегами, которые его оценивают.
- сложность оценки потенциала сотрудника и труднодоступность результатов оценки, что может стать причиной обид и конфликтов.

Среди методов оценки можно отметить и другие.

**Экспертный метод.** Его применение продуктивно в стабильных, давно работающих организациях, где люди давно знакомы и имеют устоявшееся мнение друг о друге, что позволяет им прислушиваться к рекомендациям коллег, в частности в вопросе подбора, аттестации кадров. Экспертная оценка направлена на определение актуального

уровня и прошлых заслуг, не дает информации для прогноза эффективности будущей работы человека, его потенциальных возможностей.

**Оценка, основанная на письменных характеристиках.** Письменная характеристика обычно дается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения.

**Метод записи.** В течение периода, за который оценивается деятельность работника, ведутся записи, которые затем представляются при аттестации. Примером может выступать *карта самофотографирования* сотрудника.

**Метод управления по целям** - основан на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год); подходит для оценки работы специалистов и руководителей.

**Методы ранжирования.** Дают возможность производить сравнение работников друг с другом. Существует несколько разновидностей ранжирования:

- прямое ранжирование;
- чередующееся ранжирование;
- парное сравнение.

В случае **прямого ранжирования** работников, входящих в оцениваемую группу, ранжируют по какому-то определенному показателю (например, самостоятельность, инициативность) от самого плохого до самого хорошего.

При **парном сравнении**, сравнивающий, используя матрицу парных сравнений, оценивает первого работника со вторым по определенному критерию эффективности, например, по производительности труда. Если он считает, что у первого работника выше производительность, чем у второго, он ставит «+» против фамилии первого работника и т.д. Работник, набравший наибольшее количество плюсов, может рассматриваться лучшим.

#### Матрица парных сравнений

	ФИО работника	1	2	3	4	5	6	Сумма баллов
1.	Гунков А.Н.	<b>III</b>	+	+		+		3
2.	Иванов П.Р.		<b>III</b>	+			+	2
3.	Анкин И.О.			<b>III</b>		+		1
4.	Борев Л.Е.	+	+	+	<b>III</b>	+	+	5
5.	Шитов П.И.					<b>III</b>		0

Применяемый метод становится очень громоздким, когда оценивается большое количество работников. В целом количество сравнений определяется по формуле:

$$N(N - 1),$$

где  $N$  – число работников.

Система оценки «лучший - худший работник» лежит в основе мероприятий по сокращению штатов в зарубежных корпорациях.

Среди методов оценки можно выделить также:

- оценка потенциала работника;
- деловая оценка.

К методам **оценки потенциала** работников можно отнести следующие:

**1. Центры оценки персонала.** Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при

**2. Тесты на профпригодность.** Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

**3. Общие тесты способностей.** Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций.

**4. Биографические тесты и изучение биографии.** Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

**5. Личностные тесты.** Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

**6. Интервью.** Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента.

**7. Рекомендации.** Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены.

#### **8. Нетрадиционные методы:**

- используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией;
- некоторые виды психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях;
- астрология, графология;
- алкогольный и наркотический тесты.

#### **Методы индивидуальной оценки**

**1. Анкеты и сравнительные оценки.** Сравнительные анкеты заполняются с помощью методов заданного выбора и шкалы рейтингов.

**2. Метод заданного выбора** – анкета, в которой задаются основные характеристики, перечень вариантов поведения оцениваемого.

**3. Шкала рейтингов поведенческих установок** – анкета, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности.

**4. Описательный метод** оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника.

**5. Метод оценки по решающей ситуации.** Для использования этого метода специалисты готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы.

**6. Шкала наблюдения за поведением.** Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

**Методы групповой оценки** дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

**1. Метод классификации:** лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию.

**2. Сравнение по парам** – сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах.

**3. КТу (коэффициент трудового участия)** был распространен в 1980-е гг. Величина базового КТу равна единице.

## **5. Понятие, цели и виды аттестации персонала**

**Аттестация персонала** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

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

**Целью** проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование.

Различают **четыре вида** аттестации служащих:

1. **Очередная** - обязательна для всех не реже одного раза в два года для руководящего состава и один раз в три года для специалистов и других служащих.

2. **По истечении испытательного срока** – в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого на основе результатов адаптации на новом рабочем месте.

3. **При продвижении по службе** – выявление потенциальных возможностей и уровня профессиональной подготовки работника с учетом требований нового рабочего места.

4. **При переводе** в другое структурное подразделение – когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

## **6. Методы и этапы проведения аттестации.**

Существует множество различных методов аттестации, однако на практике они в основном представляют собой разные вариации следующих методов:

**Ранжирование**, в рамках которого требуется расставить подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), причем, как правило, по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам.

**Классификация**, в рамках которой работников распределяют по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) на основании общей эффективности деятельности работников. Как правило, этих категорий пять.

**Шкала оценок** – наиболее часто использующийся метод аттестации. Его основу составляет список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов, и менеджер (руководитель) отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику.

Метод **открытой аттестации** представляет собой инновацию, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того чтобы заставлять менеджера оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредоточивает внимание на характере выполнения работы, при этом от менеджера требуется всего несколько фраз об аттестуемом работнике вместо проставления галочек в столбцах.

### **1.11 Лекция № 11. (2 часа).**

**Тема: «Система мероприятий по высвобождению персонала»**

**1.11.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие высвобождения персонала
2. Виды увольнений.
3. Факторы, связанные с высвобождением персонала
4. Этапы мероприятий по высвобождению персонала
5. Запреты и ограничения на увольнения.

### **1.11.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Понятие высвобождения персонала**

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

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

Под высвобождением персонала понимается комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации увольняемых сотрудников.

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

Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, возникают из функций труда, которые складываются в индустриальном обществе.

*Во-первых*, труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни. Как правило, он является главным источником дохода.

*Во-вторых*, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного работника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника.

*В-третьих*, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

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

Увольнение персонала является одним из инструментов регулирования рынка труда организации.

На практике используют следующие варианты сокращения численности персонала:

- прекращение найма на работу;
- перемещение на другие свободные места;
- сокращение продолжительности рабочего времени;
- введение укороченной рабочей недели.

#### **2. Виды увольнений**

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

- увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии – по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии – по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

*Увольнение работника по собственному желанию*

С позиции организации, если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников, это относительно беспроблемный вид увольнения.

Решение принимается самим работником, в большинстве случаев оценивается им позитивно, практически он готов к изменениям в профессиональной деятельности и социальной среды, необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

В этой ситуации служба управления персоналом может:

- провести заключительное интервью (в устной, так и в письменной форме), в ходе которого выявляются истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда, требования к рабочему месту и условия труда и т.п.);
- информировать работника о его правах и обязанностях при увольнении и т.п.;
- получить информацию о состоянии дел в организации через канал обратной связи;
- частично или полностью снять различные претензии сторон друг к другу;
- выявить недостатки в работе с персоналом и не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Однако в большинстве случаев при увольнении сотрудник либо вообще не склонен давать каких-либо оценок, либо делает это с большой долей субъективности.

Главными целями заключительного интервью, как правило, являются: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации.

**Условное высвобождение работников** представляет собой экономию рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда и производительности оборудования. Условное высвобождение выражается расчетной величиной, производной от величины потенциальной экономии рабочего времени, получаемой в результате повышения производительности труда.

**Локаут** представляет собой массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки.

**Аутплейсмент** – форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве.

#### **Окончание срока контракта**

Увольнение сотрудника в связи с окончанием срока контракта может быть по инициативе работодателя (категория «увольнение по инициативе администрации») или по инициативе работника.

**Выход на пенсию** – третий вид увольнения характеризуется рядом особенностей:  
во-первых, может быть заранее предусмотрен и спланирован;  
во-вторых, связан со специфическими изменениями в личной сфере;  
в-третьих, перемены в образе жизни человека наглядны для его окружения;  
в-четвертых, человеку свойственна раздвоенность, разлад с самим собой.

#### **3. Факторы, связанные с высвобождением персонала**

В практике современного управления отработан способ оценки экономической эффективности мероприятий по борьбе с излишним перемещением персонала или его уходом. Он строится на сопоставлении затрат по созданию стабильного, сплоченного коллектива с экономией, получаемой в результате снижения потерь, связанных с падением производительности труда от ухода работников. Эти потери складываются за счет:

- падения производительности в период после принятия решения об увольнении и оформления документов об уходе (от двух недель до месяца);
- потерю, связанных с недостаточно высокой производительностью труда в период после поступления на новую работу (из-за новых условий труда, техники, технологии, ознакомления с коллективом - до 2-3 месяцев);
- потерю из-за перерыва в рабочем стаже между увольнением и поступлением на работу (от 25 дней и более);
- потерю, которые несут государство и фирма в связи с затратами на обучение работников (если человек меняет профессию, то ранее сделанные затраты в этой сфере пропадают, и, более того, его надо учить снова) и с адаптацией их на новых рабочих местах (брак, поломка оборудования, простои и т.п.).

#### **4. Этапы мероприятий по высвобождению персонала**

В ходе увольнения со стороны организации должна быть разработана система мероприятий по высвобождению персонала. Такая система может предусматривать **три этапа**: подготовка; передача работнику сообщения об увольнении; консультирование.

**Первый этап** – подготовительный. На данном этапе определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников.

На подготовительном этапе администрация решает вопросы о необходимости увольнения и использование конкретной системы мероприятий, в зависимости от причины увольнения сотрудника.

**Второй этап** – информационный. Доведение до сотрудника сообщения (в письменной форме, в виде приказов, распоряжений и устной индивидуально) об увольнении делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

**Третий этап** – консультационный. Характеризуется комплексом мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников. На данном этапе уволенным сотрудникам оказывается содействие в поиске нового места работы.

Он включает три фазы:

1. Через консультации делается попытка рассмотреть все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели.
2. Формируется схема поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов, создание сети контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.).
3. Поиск рабочих мест (помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных установок).

#### **5. Запреты и ограничения на увольнения**

**Справедливое увольнение** – ситуация, когда работодатель имеет достаточную причину для прекращения контракта с работником и все его действия обоснованы с точки зрения закона.

Запреты и ограничения на увольнения – правовая норма, предусматривающая гарантии и льготы в случае сокращения для определенных категорий работников. По законодательству РФ к таким категориям относятся:

- беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- лица, воспитывающие детей без матери;
- работники моложе 18 лет и др.

Высвобождение персонала независимо от причин должно быть экономически целесообразным и социально эффективным. При высвобождении персонала должны соблюдаться следующие правила:

1. Сокращение тех работников, места которых сокращают.
  2. Избежать дополнительных затрат при сокращении, кроме установленных законодательством.
  3. После сокращения не должно возникать последующих затрат.
- Исходной позицией для принятия решения о высвобождении персонала должно быть признание серьезности и важности самого факта увольнения, как с производственной, так и с социальной и личностной точек зрения.

## **1.12 Лекция № 12. (2 часа).**

### **Тема: «Понятие мотивации персонала. Теории мотивации»**

#### **1.12.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие мотивации работника. Причины пассивности работника.
2. Нужды и потребности. Потребности и мотивы работника.
3. Содержательные теории мотивации персонала организации.
4. Процессуальные теории мотивации персонала организации.

#### **1.12.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Понятие мотивации работника. Причины пассивности работника.**

Состояние трудовой мотивации сегодня характеризуется следующими признаками:

- общей трудовой пассивностью;
- низкой значимостью общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста;
- определением социального статуса личности;
- желанием иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей.

Низкая отдача работника бывает вызвана следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем. Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий.

##### **Стадия 1. Растерянность**

Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой. Усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

##### **Стадия 2. Раздражение**

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации постепенно вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение приобретает демонстративные черты, подчеркивается недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Работник преследует две цели: зарекомендовать себя с лучшей стороны и на этом фоне подчеркнуть бездеятельность руководства.

### *Стадия 3. Подсознательные надежды*

Работник винит начальника и надеется на его промах, начинает его избегать, пытается утаивать служебную информацию, необходимую для решения задач подразделения. Качество его труда и производительность остаются в норме.

### *Стадия 4. Разочарование*

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что, если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

### *Стадия 5. Потеря готовности к сотрудничеству*

Работник подчеркивает границы своих обязанностей, сужая их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымешивать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

### *Стадия 6. Заключительная*

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

## **2. Нужды и потребности. Потребности и мотивы работника.**

Для формирования эффективного механизма управления персоналом, основанного на побуждении работников к производительному и творческому труду, требуется изучение их потребностей, мотивов, ценностей.

Человек испытывает нужду, когда он ощущает физиологически или психологически нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характер конкретной потребности.

Различают потребности **врожденные, первичные** (естественного происхождения - потребности в пище, воде, жилище) и **приобретенные, вторичные** (социальные – потребности в общении, получении знаний, самосовершенствовании и самореализации).

Вторичные потребности по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются в соответствии с жизненным опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические потребности. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности к кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности людей сильно отличаются.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким образом им удалось добиться этого. В следующий раз человек, встретившись с проблемой, пытается разрешить ее опробованным способом.

**Мотивация** – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей. Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного варианта поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Мотивы деятельности человека могут быть **экономическими** (возможность получить материальные выгоды, повышающие благосостояние человека) и

**неэкономическими** (являясь косвенными, облегчают получение, прямых материальных выгод и духовных благ, большего свободного времени).

Критерием в распределительных отношениях различного рода благ (выгод) выступают статусные различия (должность, квалификационные разряды, звания и т. п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (инвалид, ветеран, участник войны и др.).

**Мотивы труда различаются:**

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности:
- по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих нужд;
- по уровню цены, которую работник готов заплатить за получение необходимых благ.

Этапы мотивации как процесса:

Первый – *возникновение потребностей*. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.

Второй – осуществляется *поиск путей удовлетворения потребностей*.

Третий – *- определение целей (направлений) действия*, т. е. выясняется, что именно и какими средствами можно сделать, чтобы удовлетворить потребность.

Четвертый – *реализация действия*, т. е. затраты усилия для осуществления действия, позволяющего удовлетворить потребность.

Пятый – *получение вознаграждения за реализацию действий*. Выполнив определенную работу, человек получает то, что поможет удовлетворить его потребность.

Шестой – *удовлетворение потребности*.

При этом человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности или продолжает искать новые возможности.

**Вознаграждение** – это то, что человек считает ценным для себя. Понятия ценности у людей разнятся, и оценка вознаграждения у них различна.

*Внутреннее вознаграждение* – удовлетворение, которое приносит сама работа: чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, дружба и общение, возникающие в процессе работы, создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

*Внешнее вознаграждение* дается организацией: зарплата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, свободное время, дополнительные выплаты и отпуска.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

В основном деятельность людей направлена на достижение разных целей:

- материальных благ;
- власти и славы;
- знаний и творческих успехов;
- духовного совершенствования.

Средства достижения целей обычно выражают два аспекта – либо объемы необходимых ресурсов, либо способы достижения целей. При этом средства достижения целей человеческой деятельности могут быть:

- любые, аморальные, в том числе криминальные;
- только законные (в рамках юридических норм);
- соответствующие нормам религиозной морали.

### **3. Содержательные теории мотивации персонала организации.**

**Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Эта теория известна как пирамида Маслоу, которая показывает, что чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем меньшее число людей может мотивироваться ими в своем поведении.

К *первому (нижнему)* уровню потребностей относятся *физиологические потребности*, удовлетворение которых, как считает Маслоу, дает человеку возможность элементарного выживания. Это потребности в пище, сне, одежде, отдыхе, жилье и пр. Они удовлетворяются минимальным уровнем заработной платы при более или менее сносных условиях труда. Без удовлетворения потребностей первого уровня не возможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

*Второй* уровень объединяет *потребности в безопасности и уверенности в будущем*, которые могут быть удовлетворены заработной платой, превышающей минимальный уровень и позволяющей приобрести страховой полис, сделать взносы в страховой фонд. Эта потребность требует работы в надежной организации, в которой сотрудникам предоставляются определенные социальные гарантии.

На *третьем* уровне находятся *потребности в поддержке со стороны окружающих*. Для их удовлетворения необходимо участие человека в коллективной, творческой работе, внимание и одобрение руководителя и коллектива.

*Четвертый уровень* образует *потребности в самоутверждении, в общественном признании окружающие*. Их удовлетворение связано с завоеванием авторитета, лидерства, известности, публичного признания.

На *пятой ступени* иерархии у Маслоу находятся *потребности в самовыражении*, реализации своих потенциальных возможностей. Для удовлетворения этих потребностей необходимо иметь свободу творчества и выбора средств решения поставленных задач.

В концепции Маслоу не учитываются ситуационные факторы, влияющие на потребности; предполагается жесткая последовательность перехода от одного уровня к другому только в направлении снизу-вверх и др.

Сторонником данной теории является К.Альдерфер. Отличие его подхода от позиции Маслоу заключается в движении потребностей снизу вверх и сверху вниз. Движение вверх К.Альдерфер назвал *процессом удовлетворения потребностей*, а сверху вниз *процессом поражения* в стремлении удовлетворить потребности – фрустрацией.

### **Теория МакКлелланда – теория власти**

В отличие от Маслоу, МакКлелланд представил потребности без иерархичности в виде групп: успех, власть и причастность.

*Потребность в успехе* выражается стремлением человека достичь поставленных целей более эффективно, чем прежде. Цели человек ставит самостоятельно с учетом реальности их достижения и ответственности.

*Потребность во власти* проявляется в стремлении оказывать влияние на поведение людей и брать на себя за это ответственность. Это не просто административная власть, но власть авторитета и таланта.

Помимо непосредственного желания власти, большинству людей свойственно желание, по образному выражению МакКлелланда, быть «в свите руководителя».

*Потребность в причастности* достигается поиском возможности установления хороших отношений с коллективом, получения его одобрения и поддержки. В удовлетворении этой потребности немалую роль играют широкие контакты и обеспеченность информацией.

### **Двухфакторная теория Герцберга**

Основное содержание теории Ф.Герцберга заключается в том, что удовлетворенность и неудовлетворенность не образуют единый процесс, а представляют собой два самостоятельных процесса. Он считает, что при устранении факторов вызывающих неудовлетворенность не обязательно приведет к удовлетворению, и, наоборот, при ослаблении какого-либо фактора, способствующего росту

удовлетворенности будет расти неудовлетворенность. Двухфакторную теорию Герцберга в теоретическом аспекте относят к числу наиболее обоснованных теорий, согласно которой гигиенические факторы (условия труда, заработка, взаимоотношения с руководством) могут влиять на степень удовлетворенности работника. Выделяются две группы: гигиенические факторы и мотивации (в других источниках их называют фрустраторами и мотиваторами). К мотивирующим факторам Ф.Герцберг относит такие факторы, как признание, содержание работы, ответственность, продвижение и др.

#### **4. Процессуальные теории мотивации персонала организации.**

**Теория ожидания (теория В. Врума) и модель Портера-Лоулера.** Эти две модели взаимно дополняют друг друга.

В модели В.Врума включены три переменные:

- ожидание того, что усилия дадут желаемый результат;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;
- ожидание ценности вознаграждения.

Основываясь на этих трех моментах, последователь этой теории Д.Аткинс ввел ещё один параметр – достижение успеха (неуспеха) как результат трех предыдущих ожиданий по В.Вруму. Теория Д.Аткинса получила название *теории выбора риска*.

**Модель Портера-Лоулера** включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных:

1. Затраченные усилия;
2. Восприятие;
3. Полученные результаты;
4. Вознаграждение;
5. Степень удовлетворения.

Согласно теории Лаймана Портера и Эдварда Лоурела мотивация представляет собой функцию потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Они различают внешние и внутренние вознаграждения и вознаграждение, воспринимаемое как справедливо. Одним из важных выводов теории Портера-Лоулера является то, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов:

1. Затраченных усилий;
2. Способностей и характерных особенностей человека;
3. Осознания им своей роли в процессе труда.

Мотивация осуществляется в значительной мере через стили управления, которые определяются соответствующими теориями (концепциями).

**МакГрегор выделяет две основные теории управления: «X» и «Y»**

Главными предпосылками этих теорий являются следующие.

*Теория «X»*

1. Человек не любит работать.
2. Поэтому его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием за невыполнение установленных обязанностей.
3. Средний человек хочет, чтобы им руководили, он избегает ответственности и не проявляет инициативы.

*Теория «Y»*

1. Человек любит работу, самостоятельность и ответственность.
2. Контроль должен быть очень мягким, незаметным.
3. Следует избегать команд и приказаний.

**Теория «Z» – Оучи**

Демократический стиль управления позволяет наилучшим образом использовать самый эффективный из экономических ресурсов – творческие способности людей.

На это направлена японская система управления и **теория «Z» – Оучи**.

В японской модели мотивации использованы концепции древнекитайской философии: идеи Лао-Цзы, Конфуция и других философов Древнего Китая, которые подчеркивали важность терпимости, простоты, скромности в отношениях между людьми. Важным моментом мотивации служит иерархия рангов, применяемая и на предприятиях, и на уровне государственного управления. Японские рабочие и служащие, в отличие от западных (стили управления, основанные на фиксированном разделении труда), поощряются за овладение широким спектром знаний и навыков, творческую активность, умение работать в коллективе, находить компромиссные решения в интересах фирмы.

Ранг сотрудника японской фирмы или государственного органа определяет не только размер его заработной платы, но и гарантия занятости, размер выплат при выходе на пенсию.

Управление, основанное на горизонтальных связях между сотрудниками и подразделениями, осуществляющее в Японии, сокращает количество административных команд (по вертикальной иерархии), способствует созданию атмосферы партнерства, значительно уменьшает время поиска согласованных решений.

Опыт Японии положен в основу концепции **партиципативного** (группового) метода принятия решений.

**Теория постановки целей Эдвина Локка** основывается на том факте, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой. Достижение намеченных целей приносит человеку удовлетворение.

Данная теория утверждает, что качество и уровень исполнения работы в значительной степени зависят от характеристик целей: сложность, специфичность, приверженность и т.п.

Чем более сложные цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Повышение целей способно приводить к росту результатов труда только в случае, если будет сохраняться реальность их достижения.

Приемлемость целей определяется тем уровнем, до которого человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели для человека зависит от того, какие выгоды он получит при ее достижении.

Приверженность цели – готовность затрачивать на ее достижение определенные усилия. Она может возрастать по мере исполнения работы или снижаться.

В рамках теории постановки цели последним этапом в процессе мотивации служит удовлетворенность работника результатом. Это становится началом осуществления следующего цикла мотивации.

Большой вклад в разработку этой теории внесли **Т. Раймон и К. Латэм**

**Теория справедливости** (по некоторым источникам – **теория равенства или равновесия**). Стейси Адамс первым сформулировал главные положения теории равенства. В основе теории лежит сравнение человеком оценки своих действий с оценкой труда других, что и модифицирует его поведение. Человек рассматривает оценку своих действий руководством с позиций справедливости и несправедливости. Он проводит сравнение оценки своих действий и полученного за них вознаграждения.

Среди постоянных устремлений людей важное место занимает потребность получать справедливую эквивалентную оценку своих действий. Помимо субъективной оценки соотношения усилий и вознаграждения других людей, человеку свойственно также оценивать свои действия по определенному субъективному критерию. Желание людей, чтобы к ним относились по справедливости, связывается с равенством в сопоставлении с отношением к другим, к оценке их действий.

Если равенство нарушается и другие сотрудники получают высокую оценку и вознаграждение, а данный работник нет, то он чувствует себя обделенным и обиженным. Эта неудовлетворенность в данном случае может иметь место даже в том случае, если

сотрудник получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение. Данный момент взаимоотношений человека с организацией лежит в основе мотивационного процесса – теории равенства.

### **1.13 Лекция № 13. (2 часа).**

#### **Тема: «Управление карьерой персонала. Карьера и мотивация »**

##### **1.13.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и условия формирования карьеры.
2. Цель карьерного развития. Классификация карьеры.
3. Этапы и стадии карьерного развития работника.
4. Планирование карьеры.
5. Карьера как инструмент мотивации деятельности персонала организации.

##### **1.13.2 Краткое содержание вопросов:**

###### **1. Понятие и условия формирования карьеры.**

**Служебно-профессиональное продвижение** – серия поступательных вертикальных и горизонтальных перемещений по различным должностям, способствующая развитию организации и личности (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

**Система служебно-профессионального продвижения** – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. Различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя (функциональных и линейных руководителей).

Продвижение персонала состоит из следующих **процедур**:

1. Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.

2. Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.

3. Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.

4. Увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

Деловая карьера представляет собой продвижение работника по ступеням служебной иерархии или последовательную смену занятий на протяжении его трудовой жизни.

В практике управленческой деятельности встречается множество определений понятия карьеры.

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

**Карьера** – это субъективно осознанные собственные суждения о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека.

**Карьера** – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, власти, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

## **2. Цель карьерного развития. Классификация карьеры.**

Цель карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

При планировании карьеры различают *три типа целей*:

*Личные*. Они отвечают на вопрос: почему я это собираюсь делать?

*Предметные* – отвечают на вопрос: что именно человек хочет совершить, чтобы осуществить свои личные цели?

*Инструментальные* – отвечают на вопрос: как и устанавливают пути достижения.

Можно выделить конкретные цели карьеры:

- заниматься деятельностью, которая доставляет удовлетворение;
- получить работу или должность, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- заниматься работой, которая усиливает возможности или носит творческий характер;
- достичь определенной независимости;
- хорошая оплата и одновременно побочные доходы;
- иметь работу, позволяющую продолжать обучение;
- заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Формирование целей карьеры процесс постоянный. Цели карьеры меняются с возрастом, с ростом квалификации и т.д.

### **Классификация карьеры**

Классификация управляемых карьер осуществляется **по четырем показателям**.

- скорость продвижения;
- последовательность должностей (позиций);
- перспективная ориентация: на вышестоящие должности (расширение влияния), на сохранение занимаемой позиции и на борьбу за ее удержание.
- личностный, целями которого могут быть самореализация, власть, самоутверждение, личное обогащение, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе.

На практике существует большое многообразие вариантов карьеры, которые базируются на четырех основных **моделях**:

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

2. **«Лестница»**. Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы. Психологически эта модель очень неудобна для руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей».

3. **«Змея»**. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне. Главное преимущество этой модели - возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности. Эта модель характерна для японской модели, так как они связывают себя не только с отдельной профессией, но и с

будущим фирмы. При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия.

4. **«Перепутье».** Когда после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о перемещении или повышении работника. Это похоже на американскую модель, характерна для совместных компаний.

Различают несколько **видов карьеры**:

**По среде рассмотрения** карьеру традиционно делят на *профессиональную* и *организационную* (*внутриорганизационная* и *межорганизационная*).

**Профессиональная карьера** - сотрудник в процессе профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, наконец, уход на пенсию. Профессиональная карьера может идти по линии *специализации* (углубление в одной профессии, выбранной в начале деятельности) или *транспрофесионализации* (овладение другими, смежными областями знаний и навыков).

**Внутриорганизационная карьера** – охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

**Межорганизационная** – в процессе своей профессиональной деятельности работник проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию – последовательно работая в разных организациях на различных должностях. Эта карьера может быть *специализированной* и *неспециализированной* (*разнопрофильная*).

В зависимости **от объективных условий**: *перспективной* или *туниковой* – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

**По содержанию происходящих изменений** в процессе карьерного движения можно выделить такие виды карьеры, как *властная* (рост влияния), *квалификационная*, *статусная*, *монетарная* (карьера дохода).

1. *Властная карьера* связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

2. *Квалификационная карьера* предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

3. *Статусная карьера* – это увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы.

4. *Монетарная карьера* – это повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

**По характеру протекания** различают *линейный* и *нелинейный* типы карьеры. При линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно, тогда как нелинейный тип характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами. Как частный случай данных типов выделяют *застой* (стагнация, тупик), стадию отсутствия каких-либо существенных изменений в карьере.

**По степени устойчивости, непрерывности** оправдано деление карьеры соответственно на *устойчивую* и *неустойчивую*, *прерывистую* и *непрерывную*.

**По возможности осуществления** карьеру делят на:

– *потенциальную* (лично выстраиваемый человеком жизненный трудовой путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей);

– *реальную* (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени).

**По скорости, последовательности прохождения** карьерной лестницы различают скоростьную, нормальную, суперавантюрную, авантюрную, типичную, последовательно-кризисную и другие виды карьеры.

1. *Суперавантюрная* – очень высокая скорость движения с пропуском многих ступеней, иногда резкое изменение сферы деятельности. Такая карьера заканчивается крахом.

2. *Авантюрная* - пропуск двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или существенное изменение сферы деятельности.

3. *Традиционная* (линейная) – постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда с непродолжительным понижением в должности, позволяет руководителю овладеть необходимыми знаниями, накопить достаточный опыт.

4. *Последовательно-кризисная* – характерна для периодов преобразований, которые предполагают адаптацию руководителей к переменам. Невозможность адаптации снижает должностной уровень («по ступенькам вниз»), ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции и личные интересы.

5. *Прагматичная* – отдаётся предпочтение наиболее простым способам решения карьерных задач; характерно изменение сферы деятельности организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений; перемещения в рамках одного и того же ранга управления; преимущество отдается личным интересам.

6. *Отбывающая* – вниз маловероятно, а вверх невозможно, задача удержать занимаемую позицию, преобладает ориентация на личные интересы.

7. *Преобразующая* – связывают с «завоеванием мира», сходна с авантюрным – высокая скорость постепенного или скачкообразного продвижения (расширения влияния), в новой области или сфере производства, либо в ее основе лежит выдающаяся идея.

8. *Эволюционная* – продвижение идет вместе с ростом организации.

### **3. Этапы и стадии карьерного развития работника.**

Этап карьеры не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры - временной период развития личности и фазы развития профессионала - периоды овладения деятельностью.

Широко осознанной является идея о том, что в ходе своей карьеры человек проходит через различные, но взаимосвязанные этапы. Наиболее упрощенная версия включает четыре стадии (этапа):

- Предварительная стадия (посещение школы).
- Первоначальная стадия (переходы с одной работы на другую).
- Стадия стабильной работы (с сохранением одной и той же работы).
- Стадия отставки (прекращение активной работы).

**Предварительный этап** включает учебу в школе, среднее и высшее образование длится до 25 лет (подготовка к трудовой деятельности и выбор области). За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает **этап становления**, который длится примерно от 25 до 30 лет (освоение работы, развитие профессиональных навыков). В этот период работник осваивает выбранную профессию, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность в установлении независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом

в возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получить заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

**Этап продвижения** обычно длится от 30 до 45 лет (профессиональное развитие). В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности.

**Этап сохранения** характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет (плато профессионального уровня, повышение квалификации, передача собственного опыта). Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения.

**Этап завершения** длится от 60 до 65 лет (подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены). Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и к другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры.

На последнем **пенсионном этапе** после 65 лет (занятие иными видами деятельности) карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.).

#### **4. Планирование карьеры.**

**Управление карьерой** представляет собой научно обоснованное рациональное определение сроков занятия должностей с учетом пожеланий и возможностей работников. Это управление развитием персонала в нужном для организации направлении.

Главная задача планирования и развития карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Во многих фирмах планирование деловой карьеры является обязательным. Оно состоит в определении целей и путей, ведущих к их достижению. Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана.

**Правила управления** деловой **карьерой** представляют собой принципы поведения индивида по планированию и осуществлению служебного роста.

Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы. Личный жизненный план карьеры состоит из трех основных разделов: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели и планы деятельности.

**Планирование карьеры** – это управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы.

В процессе планирования учитываются три стороны: работник – ответственный за собственную карьеру; руководитель – являющийся наставником сотрудника; отдел человеческих ресурсов – осуществляющий управление процессом развития карьеры сотрудника в организации.

Преимущества планирования карьеры:

1. Более высокая степень удовлетворенности от работы в организации;
2. Повышение материального благосостояния и жизненного уровня;

3. Более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать иные стороны собственной жизни;
4. Возможность целенаправленной подготовки к будущей управленческой деятельности;
5. Повышение конкурентоспособности на рынке труда.

**Процесс развития карьеры** определяется следующими показателями:

- текучестью персонала. Под текучестью кадров понимается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником;
- продвижением в должности;
- занятием освободившихся ключевых должностей;
- проведением опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Отражением планирования карьеры в организации является карьерограмма. **Карьерограмма** представляет собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Карьерограммы для специалистов и руководителей, как правило, строятся по результатам специальных научных исследований в заинтересованных организациях. Планирование карьеры является индивидуализированным процессом, так как каждый человек имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта.

### **5. Карьера как инструмент мотивации деятельности персонала организации**

Потребности и надежды изменяются в ходе продвижения человека по ступеням карьеры. Мотивация сотрудников является одним из важных вопросов менеджеров по персоналу.

Компания может предоставлять достойную заработную плату, солидный социальный пакет и привилегии, прилагающиеся к должности (мобильные телефоны, личный секретарь, служебная машина и т.д.). Но, кроме материальных интересов люди хотят сознательно строить свою карьеру, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, учиться новому, расширять свои возможности и полномочия, занимать определенное положение в социальной и профессиональной среде. Видение «желаемого будущего» и ощущение его реальности, уважение к интересам и ценностям каждого значимого для фирмы человека помогают создать сплоченную команду, которая будет продуктивно работать.

## **1.14 Лекция № 14. (2 часа).**

**Тема: «Формирование трудового коллектива организации»**

### **1.14.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие трудового коллектива и его виды.
2. Группы в структуре организации.
3. Этапы развития трудового коллектива.
4. Морально-психологический климат в трудовом коллективе
5. Психологическая совместимость работников в трудовом коллективе.

### **1.14.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Понятие трудового коллектива и его виды.**

**Трудовой коллектив** – это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями. Условия существования человека заставляли его работать сообща там, где один человек физически не мог выполнить необходимую работу (уборка урожая, строительство жилища, дорог, водоканалов, военное дело и т.д.).

Развитие производительных сил приводит к тому, что основой любого производства материальных благ становится трудовой коллектив.

**Видовая классификация трудового коллектива** определяется по ряду признаков. По статуту различают *официальные и неофициальные* коллективы, по механизму образования – *созданные по распоряжению руководства и сложившиеся стихийно*, по характеру внутренних связей – *формальные и неформальные*.

Для определения вида коллектива важным является *профессиональный признак, род занятий и специальность работающих*. Например, коллектив профессорско-преподавательского состава кафедры вуза, бригады строителей, воинский коллектив и т.д.

Во всех коллективах имеет место **внутрипроизводственное разделение труда**, степень которого обусловлена функциями данного коллектива или группы работников. Оно может быть *количественным*, если работники заняты однородным трудом (например, в совхозе есть несколько полеводческих или тракторных бригад, при круглосуточном цикле работ создаются сменные бригады и т.д.), или *по специальностям* (когда выбывшего работника соответствующей специальности и квалификации заменить достаточно сложно, а порой и невозможно из-за специфики данной работы).

## **2. Группы в структуре организации.**

В системе управления персоналом следует учитывать психологические характеристики и особенности работников для совершенствования социально-психологического взаимодействия персонала. Социально-психологическое взаимодействие персонала необходимо рассматривать и использовать с позиций: социально-экономических, организационно-управленческих, производственно-информационных, нормативно-правовых, индивидуальных, групповых и общественных, межличностных, межгрупповых, формальных, неформальных и т.п. Социально-психологические связи и взаимоотношения по типу «личность–личность», «личность–группа», «группа–группа» являются многозвездными и потому сложными системами взаимодействия персонала на предприятии.

Взаимодействие руководителей предприятия и его подразделений со своими работниками также происходит в сложном сплетении личностно-контактных и безличных форм отношений и соединяет в себе как формальные, так и неформальные взаимоотношения на различных уровнях управления. Каждый работник, член первичного производственного коллектива включен в сложную систему управленческих взаимоотношений на всех уровнях управления.

Активное использование различного рода **полуавтономных** групп или коллективов является важной частью матричной структуры. Эти группы создаются под цель или под проект для решения какой-то конкретной проблемы и пользуются при этом определенной свободой в организации своей работы.

В силу своей временной природы и высокой степени динамичности эти группы часто не включаются в формальные структуры.

При организации групповой работы важно учитывать следующее. *Во-первых*, необходимо четко определиться в отношении сферы деятельности в организации, на которую будут распространяться права и ответственность группы. *Во-вторых*, групповая работа реализует себя наилучшим образом тогда, когда группа формируется под задачи, «пересекающие» линии функционального и линейного руководства.

Любая организация представляет собой сочетание различных профессиональных групп. Работники организации включены в определенную систему межличностных отношений в составе групп. Группа может выступать в качестве *управляющей, управляемой или самоуправляемой* структуры с различной степенью сплоченности ее членов – от неорганизованной толпы до единого коллектива.

Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять следующим признакам: наличие общей цели у всех ее членов, психологическое признание членами группы друг друга, отождествление себя с группой, наличие определенной культуры, выраженной в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов.

Сила влияния группы на поведение ее членов зависит от степени сплоченности, которая определяется **факторами личностного и группового характера**:

- мотивационной основой тяготения человека к группе, включающей совокупность его потребностей и ценностей, под влиянием которых он стремится войти в ту или иную социальную группу;
- побудительными свойствами группы, отражаемыми в ее целях, программах, характеристиках ее членов, способе действий и других признаках – важных для мотивационной основы человека, т.е. созвучных его потребностям и ценностям;
- ожиданиями личности или субъективной вероятностью того, что членство в группе будет иметь для нее благоприятные или отрицательные последствия;
- индивидуальным уровнем сравнения, средней субъективной оценкой последствий пребывания человека в разных социальных группах, с которой он сопоставляет свои возможные достижения в данной конкретной группе.

Наиболее изученными факторами являются так называемые **побудительные свойства группы**, к числу которых относятся: привлекательность членов группы (степень симпатии, испытываемой к ним окружающими); сходство между членами группы (чаще всего в отношении основных жизненных ценностей, установок и т.п.); особенности групповых ценностей (в частности, их соответствие потребностям членов группы, четкость постановки, успех группы в их достижении); своеобразие взаимосвязи членов группы (чаще всего речь идет о последствиях кооперативной и конкурентной стратегии поведения членов группы); удовлетворенность групповой деятельностью (как часть общей удовлетворенности трудом); характер руководства и принятия решений (стиль руководства и реальное участие людей в выработке групповых решений); структурные свойства группы (главным образом модели коммуникационных сетей и статусно-ролевые структуры); групповая атмосфера (ее аналогом, как правило, являются особенности межличностных отношений в группе); сложившиеся в группе традиции (как элемент более широкой организационной культуры).

### **3. Этапы развития трудового коллектива.**

Каждый трудовой коллектив с момента создания проходит ряд жизненных стадий, начинает жить своей жизнью, совершенствоваться, изменяться, «взросльть», набирать силу и полностью раскрывать свой потенциал, т.е. становиться зрелым.

Руководитель, формирующий коллектив, должен знать, что существуют опробованные на практике **способы отбора работников для будущего трудового коллектива**.

*Социографический метод.* Его проведение может быть успешным только в случае, если работники знают друг друга достаточно продолжительное время. Всем работникам предлагается из состава коллектива выбрать двух человек, с которыми они готовы сотрудничать. На основе полученной информации составляется социограмма или схема предпочтений в данном коллективе. Используя такую схему, менеджер определяет круг людей, готовых работать совместно на основе доверия и взаимных симпатий.

*Матрица взаимоотношений.* Для составления такой социограммы каждому в отдельности сотруднику предлагается дать оценку своим коллегам: -1; 0; + 1. Что означает: отрицательно, нейтрально, положительно. Полученные результаты опроса сводятся в таблицу, где дается итог набранных баллов каждым сотрудником. Менеджеру,

во избежание неприятностей в коллективе, следует держать итоговую таблицу закрытой и не оглашать ее, используя только для своей работы.

В научных кругах и учебных заведениях при формировании коллективов применяется *тайное голосование по предлагаемым кандидатурам*. То же происходит при присвоении ученых степеней и званий, при выдвижении на соискание премий и наград, на высшие должности.

Если трудовой коллектив достиг степени зрелости, сплочен и организован, то возможен *открытое обсуждение*, предлагая или отвергая ту или иную кандидатуру. Сформированные таким образом группы, как правило, сразу приступают к реализации принятых решений и поставленных целей.

Сформированный трудовой коллектив, как любой живой организм, проходит в своем развитии **несколько стадий**: *первая* соответствует младенческому, подростковому возрасту; *вторая* – периоду эффективной работы и зрелому возрасту; *третья* – ослаблению потенциала, старению и в конечном итоге или ликвидации, или обновлению. (Американские исследователи выделяют пять и более стадий зрелости коллектива: притирка, ближний бой, экспериментирование, эффективность, зрелость и т.д.)

**Первая стадия** – период становления, характеризуется в начале внешним спокойствием, нарочитой деловитостью и одновременно скрытой напряженностью, изучением друг друга, старанием скрыть свои чувства и подавить эмоции. В середине и конце этого периода формируются личные симпатии и антипатии, проявляются сильные и слабые стороны работников, в коллективе выделяются лидеры, неформальные группы и группировки. На этой почве возможно возникновение конфликтов неконструктивного порядка, возможен развал всего дела.

**Вторая стадия** – период зрелости. Люди работают в таких коллективах много лет, в них складываются традиции, обычаи, нормы поведения, привычки и свой психологический климат. Достигается высокий уровень производительности труда. Рано или поздно и такой коллектив может остановиться в своем развитии, отстать от требований времени. Менеджер должен предвидеть необходимость перестройки методов руководства, перехода к внедрению новшеств и достижений в технике и технологии.

**Третья стадия** – это почти всегда период тревог, разрушения надежд и поиска путей возрождения коллектива, его преобразования или ликвидации. Такое положение в коллективе возникает при стечении различных внешних и внутренних обстоятельств.

1. *Внешние* обстоятельства, изменить которые не может ни сам коллектив, ни его руководитель: экономический или финансовый кризис, банкротство предприятия, резкое сокращение спроса на продукцию, переход на выпуск новой продукции, изменение организационной структуры предприятия и его штатов в условиях преобразований и т.д.

2. *Внутренние* причины, возникшие в самом коллективе: создание группировок, заговоры, деструктивная деятельность некоторых сотрудников, ведущая к разрушению единства, падение авторитета руководителя, как результат допущенных им ошибок и просчетов, неумение разрешать конфликтные ситуации, потеря общего уровня квалификации работников, приток новых людей, не отвечающих требованиям по профессиональным или личным качествам. Внутренние причины «старения» и разрушения коллектива могут быть устранены самыми различными способами и радикальными мерами, начиная с увольнения деструктивных сотрудников и до замены самого руководителя.

#### **4. Морально-психологический климат в трудовом коллективе**

На формирование морально-психологического климата в коллективе воздействуют многие обстоятельства и побудительные мотивы деятельности людей: главные цели, ради которых создан и работает данный коллектив; способы и средства достижения поставленных целей; общепринятые нормы и правила взаимоотношений; справедливое, с точки зрения каждого работника, распределение работы и обязанностей и др.

Важное значение для создания благоприятного психологического климата в коллективе имеет стиль руководства. Каждому нравится демократичный начальник, никто не любит окриков и грубостей. Но такой руководитель возможен лишь в коллективе, где морально-нравственные нормы находятся на высоком уровне. Это порождает определенные, устойчивые и прочные правила поведения членов коллектива, их внутренние убеждения по отношению к работе и своим товарищам.

Благоприятный климат в коллективе позволяет значительно поднять эффективность труда, создать атмосферу взаимной поддержки и помощи, где сообща вырабатываются пути решения проблем и добиваются их разрешения. Неблагоприятный климат, «плохое» настроение работников резко снижают результативность труда, создают множество проблем для руководителей.

Таким образом, морально-психологический климат трудового коллектива при его благоприятном характере способствует созданию такого психологического состояния его членов, при котором люди удовлетворены своей работой, а коллектив постепенно сплачивается и работает наиболее эффективно.

## **5. Психологическая совместимость работников в трудовом коллективе.**

Для достижения психологической совместимости людей в коллективе необходимы по меньшей мере два условия:

1. Совместимость характеров, типов темпераментов;
2. Высокий профессиональный уровень всех работающих в коллективе.

Чтобы обеспечить совместимость, необходимы конкретные действия менеджера:

- знать и использовать склонности людей, их позиции для доверия между ними;
- распределять работу так, чтобы никто не мог пользоваться плодами работы другого;
- создавать условия для личной безопасности людей;
- содействовать взаимной помощи в процессе совместного труда;
- развивать ответственность перед коллективом;
- быть доступным для откровенных разговоров со всеми работниками.

Психологическая совместимость коллектива легко может быть разрушена, если произошла утечка негативной информации, распространяются нежелательные слухи; может возникнуть конфликт.

На психологическую совместимость работников оказывает влияние система контроля за работой. В итоге контроля коллектив должен принять верное решение о том, как исправить допущенные ошибки, или какими путями добиваться улучшения работы.

### **1.15 Лекция № 15. (2 часа).**

#### **Тема: «Личность в современной организации»**

##### **1.15.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие личности и условия ее формирования. Свойства личности.
2. Внутренние (субъективные) факторы поведения личности в организации.
3. Внешние (объективные) факторы поведения личности в организации.

##### **1.15.2 Краткое содержание вопросов:**

###### **1. Понятие личности и условия ее формирования. Свойства личности.**

Личность – это человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально-значимых черт, характеризующих его свойства и качества.

Личность человека формируется под воздействием множества факторов **внутреннего и внешнего окружения**: семья, детские дошкольные учреждения, учебные

заведения, трудовые коллективы. Все это формирует в человеке профессиональные и личные качества.

Уровень развития личности характеризуют такие качества, как интеллектуальное развитие, сила воли, духовное богатство, морально-нравственная чистота и физическое совершенство. При первом знакомстве с человеком мы по его внешности, одежде, походке, культуре речи и другим внешним проявлениям можем составить себе некоторое представление о том, какой человек перед нами. Для более глубокого познания сущности личности необходимо длительное время, иногда годы, что связано с проявлением внутренних свойств и качеств человека.

Таким образом:

1. Свойства человека, приобретенные им от природы и генетически наследуемые, развиваются под воздействием внутренних и внешних условий его жизни;

2. Сама сущность личности представляет собой совокупность мыслительных, профессиональных, духовных, физиологических и иных качеств человека в процессе его жизнедеятельности;

3. Для менеджеров важно знать и учитывать все стороны проявления личности человека и особенно те, которые оказывают влияние на деятельность организации в целом.

Личность – это всегда продукт данного общественного и политического строя. Разрыв между отдельными слоями нашего общества ведет к росту антагонизма в отношениях между ними. Все работники одинаково подвержены воздействию социально-экономических факторов и условий, сложившихся в обществе. Для нормального развития человеческой личности общество должно быть стабильным.

### **Свойства личности**

Мышление представляет собой высший продукт особым образом организованной материи – мозга. С материалистических позиций мышление есть процесс отражения объективного мира в понятиях, представлениях, суждениях, идеях, умозаключениях и теориях. Идеалисты определяют мышление как характеристику человеческого сознания, связанного с образованием в понятиях человека абстрактных объектов, не существующих в опыте и действительности. Эти идеализированные объекты становятся предметом и средством их научного анализа, на основе чего строятся теории их реального существования.

В широком смысле слова **способность – это психические свойства личности**. Эти свойства обуславливают его поведение и являются основой его жизнедеятельности.

Способности человека проявляются в какой-либо определенной сфере деятельности, могут быть врожденными и развитыми в ходе общественно-полезного труда. Способности развиваются в ходе трудовой и общественной деятельности и могут достигать высокой степени и даже стать выдающимися. Тогда это личность с выдающимися способностями, а в исключительных случаях – гениальная.

В узком специальном смысле слова **способности человека означают его пригодность для выполнения какой-либо профессиональной деятельности**. Формируются такие способности в процессе труда.

В менеджменте способности людей рассматриваются по двум основным направлениям: в сфере управленческой деятельности (*интерсоциальные*) и в сфере исполнительской деятельности (*конструктивные*).

**В управленческой деятельности** способности менеджера должны содержать такие психические свойства личности, которые позволяют предвидеть ход развития событий и явлений, умение мыслить абстрактно, анализировать и синтезировать, строить цепь логических взаимосвязей из разрозненных фактов, делать обоснованные выводы. Менеджер должен быть способен к деловым и личным контактам с людьми, уметь вести переговоры, планировать свою деятельность и подчиненных, организовывать и мотивировать работников, координировать работу, осуществлять контроль подчиненных

и самоконтроль. Для этого необходима профессиональная подготовка и специальное образование, практический опыт, который приходит с годами.

**В исполнительской деятельности** способности человека проявляются в основном в инженерно-технической, опытно-конструкторской областях, в создании продукции и оказании услуг, в литературе, искусстве, культуре, медицине, спорте и т.д. Они формируются на основе склонностей и предрасположенности человека к какой-либо профессии. При этом обучение всегда необходимо и оно может длиться от нескольких месяцев до нескольких лет.

Способность человека выполнять ту или иную работу оценивается не только по представленным документам о получении профессии, специальности и квалификации, но и с помощью тестирования, определения профессиональной пригодности человека к данному виду деятельности.

В обществе всегда есть люди, обладающие **разносторонними способностями**, которых относят к одаренным. Они могут проявлять выдающиеся, даже гениальные, способности в каком-то одном виде деятельности или в нескольких. Мышление и способности таких людей являются предметом тщательного изучения и исследования. Одаренность позволяет человеку освоить дело в кратчайшие сроки и настолько глубоко и всесторонне, хотя для других на это потребуются годы, а может не хватить и жизни. Труд одаренных личностей внешне может отличаться от труда других людей весьма незначительно. Однако результат их труда всегда ярко выражен – новые открытия в науке, новые методы и технологии, ранее не известные человечеству.

## **2. Внутренние (субъективные) факторы поведения личности в организации.**

Черты личности складываются под влиянием природных свойств (физиологическое состояние организма, особенности высшей нервной деятельности, память, эмоции, чувства, восприятие), а также социальных факторов (образование, опыт, привычки, круг общения и т.п.).

Любая личность характеризуется:

- общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности); способности могут быть общими, присущими в той или иной степени всем людям (воспринимать, мыслить, учиться, работать);
- элементарными частными (решительность, настойчивость, музыкальный слух, критичность мышления и пр.);
- сложными частными, в том числе профессиональными (к отдельным видам деятельности), специальными (*интерсоциальными*, т.е. ориентированными на организацию взаимодействия людей, управление ими, и *конструктивными*, т.е. направленными на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности);
- подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
- направленностью (ориентированностью социальной активности, возникающей под воздействием социальных моментов – интересов, стремлений, идеалов, убеждений);
- определенным складом характера;
- биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);
- психологическими особенностями: *диапазоном деятельности* ("широта, глубина), который может быть общим, видовым, специальным; *стилем работы* (форма воздействия, основывающаяся на знаниях, опыте, эмоциях) и *динамикой психики* (характеризуется силой, подвижностью, возбудимостью);
- психическим состоянием, т.е. стойкими психическими явлениями, присущими человеку в течение сравнительно длительного периода (возбуждение, апатия, депрессия и пр.).

Основными движущими факторами поведения человека можно назвать следующие: мотивацию, восприятие, критериальную основу.

В основе трудового поведения лежат *мотивы*, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация – ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

*Восприятие* – процесс организации и интерпретации представлений об окружающем мире. Субъективный характер восприятия приводит к полному или частичному искажению или потере информации и возникновению субъективной реакции на воспринимаемый объект: принятие, отторжение, «поведение страуса». На восприятие оказывают влияние обстоятельства объективного и субъективного характера:

- *ситуация*, в которой поступает информация или происходит знакомство (если она позитивна, восприятие, как правило, оказывается более благожелательным, чем объект этого на самом деле заслуживает, и, наоборот, в негативной ситуации все представляется гораздо худшим, чем есть на самом деле);

- *глубина видения* реальной ситуации (много знающий и понимающий человек обычно спокойнее относится к другим людям и происходящим событиям, менее склонен их драматизировать или превозносить, чем тот, чей кругозор ограничен);

- *личностные и социальные характеристики* воспринимаемого объекта (манера поведения, доброжелательность, внешность, пол, возраст, национальность, служебное положение и пр.);

- *стереотипы* (стандартный набор упрощенных представлений о сложных явлениях и объектах окружающей действительности, содержащие их односторонние описания, принимаемые за полные) и предрассудки, присущие человеку (оценки, сложившиеся до того, как оформилось определенное мнение об объекте; в отличие от стереотипов предрассудки носят более массовый, общественный характер).

- *избирательность* (воспринимается не вся информация о человеке), глобальность (объект воспринимается как единое целое, а не как совокупность взаимосвязанных элементов),

- *недостаточная структурированность* (все, кроме главного, воспринимается как фон, похожее воспринимается как единое, выделяются и объединяются сходные объекты, все соотносится со старым опытом).

- *непредсказуемость поведения* людей, которое зависит от многих обстоятельств, в том числе сознательных действий, направленных на защиту своего статуса, достоинства, внутренней жизни, сокрытие или искажение информации о себе, неспособности правильно себя преподнести, ожиданий, чувств и т.п.).

В ценностных ориентациях большую роль играют **групповые нормы, или правила, принципы, принятые в коллективе**. Это, например:

- гордость за свою организацию;
- получение нормальной прибыли;
- коллективный труд в данной группе;
- приверженность к нововведениям;
- лояльность к клиентам и заказчикам;
- защита членов группы с позиций честности и справедливости и др.

Ценностные ориентации личности связаны с ее притязаниями, т.е. со стремлением человека занять в данном коллективе определенное место, должность или выполнять какую-то роль. Претензии сотрудника могут быть вполне обоснованными, подкрепленными его прежними успехами и достижениями в труде, и необоснованными, основывающимися только на собственной оценке своей личности, иногда на переоценке этих способностей и возможностей.

### **3. Внешние (объективные) факторы поведения личности в организации**

В числе внешних факторов влияющих на поведение работника организации можно выделить: личный круг общения, включающий эмоциональные связи, и служебный, определяемый должностными обязанностями.

На практике выделяют:

- круг *ближайшего* общения, куда входят не более пяти человек, с которыми можно обсуждать любые проблемы, не боясь утечки информации;
- круг *периодического* общения, где рассматриваются только официальные вопросы, регулярно возникающие в процессе функционирования организации;
- круг *эпизодического* общения, охватывающий в потенциале всех сотрудников и личных знакомых.

Роль диктует правила поведения, делает предсказуемыми поступки людей. На ролевое поведение влияют:

- *характер* индивида, истолкование им своей роли, ее приемлемость, соответствие возможностям и желаниям;
- *статус* – оценка окружающими личности данного субъекта и исполняемой им роли, определяющая его реальное и ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида, который бывает формальным и *неформальным* (первый определяется должностью его обладателя, привилегиями, заработком, второй – личностными свойствами, позволяющими влиять на окружающих: полом, возрастом, знаниями, опытом, культурой, связями, нравственными качествами).

*Первый тип* поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

*Второй тип* поведения («*приспособленец*») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, т.е. также обретают своего рода свободу). Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на выполнение стоящих задач, а достижение комфорtnого состояния.

*Третий тип* поведения («*оригинал*») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

*Четвертый тип* поведения («*бунтарь*») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в

противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление. Было бы неверным считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, ей не нужны. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, существенно усложняющих жизнь организации и даже наносящих ей большой ущерб.

## **1.16 Лекция № 16. (2 часа).**

### **Тема: «Стиль управления и этика менеджера»**

#### **1.16.1 Вопросы лекции:**

1. Руководство и вид стилей управления.
2. Ситуационный менеджмент.
3. Личные качества менеджера по управлению персоналом.
4. Внешний облик делового человека.
5. Этика ведения деловой беседы и телефонного разговора.

#### **1.16.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Руководство и вид стилей управления.**

**Руководство** – это частный случай управления, совокупность процессов взаимодействия между руководителем и подчиненным, деятельность, направленная на побуждение сотрудников к достижению поставленной цели путем воздействия на индивидуальное и коллективное сознание.

**Под стилем управления** понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

**«Одномерные» стили управления.** К ним относятся: авторитарный (или директивный), демократический и либерально-попустительский.

Предпосылки построения различных «одномерных» стилей управления содержатся в теориях «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора. Так, согласно теории «Х», люди изначально ленивы и при первой же возможности избегают работы. У них полностью отсутствует честолюбие, поэтому они предпочитают быть руководимыми, не брать на себя ответственности и искать защиты у сильных. Чтобы заставить людей трудиться, нужно использовать принуждение, тотальный контроль и угрозу наказаний.

По мнению Мак-Грегора, люди таковы не по своей природе, а вследствие тяжелых условий жизни и труда, которые начали меняться к лучшему лишь со второй половины XX в. В благоприятных же условиях человек становится тем, кем он есть на самом деле, и его поведение отражается теорией «У». В соответствии с ней люди готовы брать на себя ответственность за дело, охотно включаются в процесс самоуправления и самоконтроля, в творчество.

**«Многомерные» стили управления.** В моделях, отражающих различные подходы к пониманию проблемы воздействия внешних факторов на поведение руководителя и подчиненных, делается попытка определить различные стили управления с помощью различных переменных факторов, которые создают разные ситуации. Модели ситуационного управления имеют существенные различия по набору рассматриваемых стилей управления, ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними, а также по определению эффективности самого руководства.

Существенное влияние на проявление стиля руководства оказывает *специфика ситуации*, своеобразие решаемых задач, квалификация и сплоченность членов коллектива и др. Например, в критической для фирмы ситуации даже демократичный руководитель будет вынужден использовать более жесткие методы управления коллективом.

### **Одномерные стили управления. Авторитарный стиль**

Авторитарный, или директивный, стиль руководства характеризуется высокой централизацией руководства, единоличием в принятии решений, жестким контролем за деятельностью подчиненных. Интересы сотрудников во внимание не принимаются. В общении с людьми преобладает четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность и даже грубость.

Основой авторитарного или директивного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой – формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь.

### **Демократический стиль**

Демократический, или коллегиальный, стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке решений, распределению полномочий и ответственности между руководителем и подчиненными. Руководитель коллегиального стиля обсуждает с заместителями и сотрудниками наиболее важные производственные проблемы, и на основе обсуждения вырабатывается решение. При этом всячески стимулирует инициативу со стороны подчиненных. Регулярно и своевременно информирует коллектив по важным для него вопросам. Общение с подчиненными ведет доброжелательно и вежливо. При таком стиле руководства в коллективе создается благоприятный психологический климат.

Выделяют две разновидности демократического стиля: *консультативную* и *партиципативную*. В условиях консультативной – руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают.

*Партиципативная* разновидность демократического стиля управления предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю над их достижением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных.

### **Либеральный стиль**

Либеральный, или попустительский, стиль руководства характеризуется минимальным участием руководителя в управлении коллективом. Подчиненные предоставлены сами себе; их работу контролирует редко. Все вопросы внутригрупповой жизни в этом случае решаются коллективом, мнение которого принимается как закон и ему следуют не только рядовые участники группы, но и лидер.

Общение с подчиненными ведет конфиденциальным тоном, действует уговорами и налаживанием личных контактов. Такой стиль руководства может быть оптимальным только при определенных обстоятельствах: в творческих коллективах, в которых сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью, либо когда в группе есть один - два человека, которые фактически управляют ей.

### **Многомерные стили управления**

Первоначально сложилась идея «двумерного» стиля руководства, основывающегося на двух подходах:

- первый ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата и налаживания человеческих отношений;
- второй – на создании надлежащих организационных и технических условий, при которых человек достаточно полно сможет реализовать свои способности.

## **2. Ситуационный менеджмент.**

По мнению Фреда Фидлера, которого справедливо считают основателем теории ситуационного лидерства, особенности управления во многом зависят от ситуации и управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях. Поскольку руководитель, придерживающийся определенного стиля, изменить себя не может, нужно, исходя из задачи, перемещать его в те условия, где он сможет наилучшим образом проявить себя.

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им *шкалу характеристик наименее предпочтаемого работника* (НПР). В соответствии с этой шкалой опрашиваемые должны, отмечая баллы по каждой позиции шкалы, описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример отдельных позиций этой восьми балльной шкалы приводится ниже.

Возможность контролировать руководителем ситуацию определяется в модели следующими тремя переменными.

**1. Отношения руководителя с подчиненными.** Данная переменная отражает уровень поддержки, уважения и доверительности, испытываемых и проявляемых подчиненными по отношению к руководителю. Это, по мнению автора, является одним из важнейших условий обретения контроля над ситуацией.

**2. Структурированность работы.** Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ими заданий и может измеряться рядом составляющих, например:

- сность цели, т. е. степень, с которой проблема или задание четко Сформулированы и доведены до исполнителей;
- множественность средств по достижению цели, т. е. степень возможности использования различных способов достижения цели;
- обоснованность решения, т. е. степень приближенности полученного решения к тому, что ожидалось при постановке задания;
- специфичность решения, т. е. степень возможности возникновения альтернативных решений.

**3. Должностные позиции руководителя.** Данная переменная отражает уровень формальной власти руководителя, получаемой им на основе занимаемой позиции, т. е. должности.

**Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений,** наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, то люди в основном благожелательно выполняют предъявляемые к ним требования. В этих условиях ориентация на организационную сторону может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще ниже. Ориентация же на человеческие отношения может повысить влияние руководителя и улучшить его отношения с подчиненными. По мнению Фидлера, данная модель дает основания для утверждения, что руководитель, несмотря на все сложности, может научиться тому, как эффективнее использовать власть и влияние в различных условиях.

**Модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации**, предложили в 70-е гг. Т. Митчел и Р. Хаус. Она базируется на мотивационной теории ожидания. Исполнители будут стремиться к достижению целей организации тогда, когда будет связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатами работы и вознаграждением, т. е. если они получат от этого какую-то личную выгоду. Поэтому основная задача руководителя состоит в следующем:

- объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы;
- устраниć помехи на пути осуществления намеченной работы;
- направить действия подчиненных в нужном направлении, оказать им необходимую помощь, поддержку, дать совет;
- сформировать у подчиненных такие потребности, удовлетворение которых он может осуществить в рамках своей компетенции;
- вознаградить подчиненных в случае успешного достижения поставленной задачи.

Модель Митчела и Хауса включает четыре стиля управления, использование которых предопределется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью уверенности в своих силах, возможности воздействовать на ситуацию.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается **«стиль поддержки»**, аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений.

Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше использовать **«инструментальный» стиль**, сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на **«достижение»**, когда руководитель ставит перед исполнителями посильные задачи, обеспечивает условия, необходимые для работы, и ожидает самостоятельного, без какого-либо принуждения, выполнения задания.

Стиль руководства, ориентированный на **«участие»** подчиненных **в принятии решений**, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлеченческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

В соответствии с **ситуационной теорией П. Херсли и К. Бланшара** применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта в решении конкретных задач, наконец, от внутреннего желания достичь поставленных целей. Поэтому теория получила название **«теории жизненного цикла»**.

Одной из наиболее современных является **модель стилей руководства В. Врума и Ф. Йеттона**: в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления.

- руководитель сам принимает решение на основе имеющейся информации.
- руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение.
- руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с их учетом принимает собственное решение.
- руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывают общее мнение.
- руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

Все рассмотренные модели ситуационного менеджмента главное внимание обращают на воздействие внешних факторов и, дополняя друг друга в понимании сущности управления, предлагают различные стили руководства и обосновывают эффективность их применения.

### **3. Личные качества менеджера по управлению персоналом.**

При выборе стиля руководства, как указывают Е.В. Ксенчук и М.К. Киянова в книге «Технология успеха», должны учитываться следующие три фактора:

1. Ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная). При дефиците времени, в экстремальных ситуациях, в условиях остройшей рыночной конкуренции вполне оправдан *авторитарный* стиль.

2. Задача (насколько четко структурирована). При решении сложных проблем, требующих множественности решений, теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, наиболее приемлем *коллегиальный* стиль.

3. Группа (ее особенности по полу, возрасту, этнической принадлежности, времени существования, личностных характеристик). Для сплочения группы, заинтересованной в успехе деятельности, решении задачи, адекватным будет демократический, а в творческих коллективах – даже *либеральный* стиль руководства.

Кроме указанных выше факторов, на стиль руководства также влияют *черты личности самого руководителя*. Американские и японские исследования в области менеджмента позволили сконструировать «идеальный» образ руководителя, основанный на сочетании как интеллектуальных и личностных, так и деловых, профессиональных качеств. Индивидуальные качества личности (знания, способности, стиль мышления, интеллект, эмоционально-волевая сфера, особенности характера) являются тем фундаментом, на котором строится управленческая деятельность:

– Стиль мышления. *В процессе своей деятельности руководитель должен уметь мыслить проблемно и перспективно, системно, охватывая все стороны проблемы, нешаблонно, оперативно, самокритично.*

– Умение осуществлять деловое общение независимо как от собственного эмоционального состояния, так и партнера по общению.

– Достоинство и высшая ответственность во всех делах.

– Высокая работоспособность, стремление быть лучшим и все делать лучше.

– Умение организовать работу коллектива для достижения поставленных целей.

Для того чтобы эффективно организовать деятельность сотрудников и привести к успеху, постарайтесь руководствоваться следующими рекомендациями:

– научитесь управлять собой в любых ситуациях. Будьте доброжелательны, тактичны, выдержаны. Помните, что лицо, излучающее доброжелательность, оптимизм, притягивает людей как магнит. Вежливость и приветливость – одно из важнейших правил всех ведущих западных фирм.

– приветствуйте своих коллег, когда приходите на работу. Дайте им понять, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

– ко всем подчиненным обращайтесь на «вы», так как если с одним подчиненным обращаться на «ты», а с другим – на «вы», то возникнет впечатление, что среди сотрудников у вас есть приближенные. Местоимение «вы» не только показывает культуру общения, но и служит непременным условием для поддержания нормального психологического климата и трудовой дисциплины.

– научитесь терпеливо слушать других, старайтесь не перебивать, не отвергать высказывания только потому, что вы с ними не согласны; не теряйте тему разговора, вопросы задавайте заинтересованно, сдерживайте раздражение или гнев.

– отдавая поручения сотрудникам, «держите в уме» ситуацию (есть ли у вас время для объяснений) и личность сотрудника (сознательный и организованный сотрудник или его нужно подталкивать и контролировать на каждом шагу).

– не унижайте достоинства людей, критикуйте осторожно и только действия и поступки, а не личность человека. Если это уместно, используйте технику бутерброда: спрячьте критику между двумя комплиментами.

– не преследуйте за критику снизу. Будьте самокритичны – это укрепит ваш авторитет.

– цените самостоятельных людей, они создают здоровый психологический микроклимат и помогают руководить, не обрашайтесь «любимчиками» и избегайте навязчивых людей.

– не злоупотребляйте правом единоличия, чаще советуйтесь с сотрудниками, обсуждайте с ними цели – тогда они будут считать их своими и смогут вам помочь в их осуществлении.

– подбирайте работу подчиненным в соответствии с их характером, люди предпочитают выполнять ту работу, которая у них хорошо получается и которая их интересует.

– будьте готовы брать ответственность на себя в случае неудачи, а не искать «козла отпущения» среди подчиненных; задача - установить объективные причины неудачи и найти выход из создавшейся ситуации.

#### **4. Внешний облик делового человека.**

Служебная обстановка выдвигает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие – «деловой костюм». Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова (т.е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами:

- единство стиля;
- соответствие стиля конкретной ситуации;
- разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое «правило трех цветов»);
- сопоставимость цветов в цветовой гамме;
- сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды.

Следует помнить, что внешний облик делового человека – это первый шаг к успеху, поскольку его костюм для потенциального партнера служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успеха в делах. Вместе с тем не нужно стараться подавлять партнеров своим богатством. Следует помнить, что афишировать свое богатство считается в западном бизнесе весьма неэтичным.

#### **5. Этика ведения деловой беседы и телефонного разговора.**

Деловая беседа – процесс общения с использованием верbalной и неверbalной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности.

В процессе верbalной связи используется главным образом верbalный осмыслиенный материал (слова, фразы, тексты), а также отдельные элементы неверbalного осмыслиенного материала (рисунки, фотографии и т.п.). Неверbalная связь – взаимодействие людей в процессе общения через жестовую, несловесную информацию.

Под моделированием деловой беседы понимается построение ожидаемой схемы проведения деловой беседы, что является одной из главных задач этапа подготовки к деловой беседе. При моделировании Деловой беседы должны быть отработаны такие вопросы, как определение цели беседы, информационная подготовка и т.д.

Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы. Особенности определяются тем, что собеседники не видят друг друга и зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов,

выполнение им какой-либо важной или срочной работы и т.п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо. Человек, ведущий очную беседу с кем-либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором. Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь – это средство для предварительной договоренности о чем-либо (как правило, о будущей очной встрече). Об этом не следует забывать, определяя тему телефонной беседы, а также заранее планируя время, которое потребуется для нее. Надо учитывать, что собеседник может быть в окружении коллег, посетителей и т.п., что не позволит ему вести достаточно откровенный разговор.

### **1.17 Лекция № 17. (2 часа).**

**Тема: «Понятие организационной культуры организации и ее элементы»**

#### **1.17.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие организационной культуры и ее элементы.
2. Функции организационной культуры.
3. Виды организационных культур.

#### **1.17.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Понятие организационной культуры и ее элементы.**

Новые условия хозяйствования, динамизм внешних условий, повышение образовательного уровня персонала и гражданской зрелости работников, изменение мотивации способствовали развитию организационной культуры и потребовали от менеджмента пересмотра традиционных управлеченческих теорий и базирующихся на них методов регулирования трудового поведения и мотивации.

Формирование оргкультуры зависит от внешних и внутренних факторов развития организаций, может идти стихийно или быть целенаправленным. На организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Существует много под подходов к выделению различных критериев, характеризующих и определяющих культуру на макро и на микроуровне.

**Ф. Харрис и Р. Моран** предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик:

– **осознание себя и своего места в организации** (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);

– **коммуникационная система и язык общения** (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права»; жаргон, аббревиатуры варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

– **внешний вид, одежда и представление себя на работе** (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

– **что и как едят люди, привычки и традиции в этой области** (организация питания работников; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

– **осознание времени, отношение к нему и его использование** (степень точности работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);

- **взаимоотношения** между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту, рангу, религии и гражданству и т.п.);
- **ценности** (набор ориентиров, что такое *хорошо* и что такое *плохо*) и **нормы** (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы, саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
- **вера во что-то и отношение или расположение к чему-то** (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали и т.п.);
- **процесс развития работника** (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; информирование работников; подходы к объяснению причин и др.);
- **трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе и ответственность; чистота рабочего места; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа;).

Указанные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл **концепции организационной культуры**.

Можно выделить несколько основных **признаков организационной культуры**, по которым они различаются между собой:

- отражение в миссии организации ее основных целей;
- направленность на решение личных проблем или производственных задач фирмы;
- преданность или безразличие людей к организации;
- источник и роль власти;
- стили управления, способы оценки работников;
- ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;
- преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма и индивидуализма;
- степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
- ориентация на стабильность или изменения.

**Корпоративная культура** («культура организации», «фирменная культура», «культура предпринимательства») – это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала.

**Под организационной культурой** понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

Главные ценности, объединенные в систему, образуют **философию организации**. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Специалисты выделяют две важные особенности культуры:

**1. Многоуровневость.** Поверхностный уровень образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы;

**2. Многогранность, многоаспектность.** Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности – предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

В организации кроме общей культуры может быть много «локальных» субкультур: одна, преобладающая во всей корпорации культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп).

В организации может существовать **контркультура**. Данный вид культуры появляются в период стресса или кризиса, когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить какой-то контроль за своей жизнью в организации.

В России существуют две основные проблемы: проблема власти, поскольку руководитель в системе без власти – не руководитель, и проблема отношения к работе. В большинстве российских деловых организаций власть построена по принципу виноградной грозди: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами (замкнутыми группами). И хотя между ними существуют какие-то информационные и иные связи, ярко выражена обособленность каждой группы. Власть считается больше с группой, чем с индивидом.

## **2. Функции организационной культуры.**

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

1. *Охранная* – создание барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий, реализуется через запреты, «табу», ограничивающие нормы.

2. *Интегрирующая* – формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление других включиться в нее, что облегчает решение кадровых вопросов.

3. *Регулирующая* – поддерживает правила и нормы поведения работников, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

4. *Адаптивная* – облегчает приспособление людей друг к другу и к организации, реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, совместные мероприятия.

5. *Ориентирующая* – направляет деятельность организации и ее участников.

6. *Мотивационная* – создает необходимые стимулы.

7. *Формирование имиджа* организации (образа в глазах окружающих). Имидж является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Г. Хофстид сформулировал пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры.

**По дистанции власти** (ДВ), определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью.

**По роли индивидуалистского начала** (ИН), характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку.

**По степени неприятия неопределенности** (НН), стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.

**По степени ориентированности на будущее** (ОБ). Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечивающей сбережениями, накоплением богатств и пр.

**По уровню мужественности** (МУ), выражавшемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей—мужественная; со слабым—женственная. В мужественных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации.

**Первое сочетание** – изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой.

**Второе сочетание** – изменение поведения без изменений в культуре. Группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. Люди меняют свое формальное поведение из-за боязни потерять получаемую компенсацию или получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят.

**Третье сочетание** – изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений, люди верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Поведение и культура взаимно усиливают и поддерживают друг друга.

Основными *методами поддержания корпоративной культуры* являются следующие.

*Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

*Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

*Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны выполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе.

*Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий, которые обычно привязаны к определенным образцам поведения, указывают на ценности, имеющие значение для организации.

*Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Критерии кадровых решений могут помочь или помешать укреплению существующей в организации корпоративной культуры.

### **3. Виды организационных культур.**

Культуры не бывают плохие или хорошие, они бывают разные.

Организационные культуры различают по некоторым параметрам. Самый краткий и точный вариант их классификации дал американский исследователь **Уильям Оучи**. Он выделил три их основных вида:

**1. Рыночную культуру**, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

**2. Бюрократическую культуру**, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

**3. Клановую культуру**, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Исходя из таких обстоятельств, как – **ориентация культуры на людей или материальные условия**, с одной стороны, открытость и закрытость – с другой, выделяют следующие ее **типы**.

*Бюрократическая культура* характеризуется регулированием деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

*Опекунская культура* проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации.

*Праксиологическая (гр. praktikos – деятельный) культура* основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле, оценке деятельности по результатам. Власть руководителя основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Допускается незначительное привлечение работников к управлению.

*Предпринимательская культура* поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала, гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление основано на вере в руководителя, его знаниях и опыте.

В основе классификации *предпринимательских культур* лежат способы получения прибыли. Американские исследователи **Дил и Кеннеди** в зависимости от этих способов выделили следующие типы таких культур.

*Культура торговли* свойственна в первую очередь торговым организациям, которые характеризуются быстрым получением результатов и малым риском; преобладает стремление к краткосрочному успеху, который зависит от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка; характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма.

*Культура выгодных сделок* свойственна организациям типа бирж. Также характерна нацеленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно и происходит в основном на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера.

*Административная культура* присуща крупнейшим фирмам, а также государственным учреждениям. Главным является в ней минимизация риска, стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация на титулы и должности.

*Инвестиционная культура* крупных фирм и банков поддерживает бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капитальными вложениями на длительный срок в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача.

Большинство решений принимается централизованно на основе тщательной проверки, ибо от каждого из них зависит будущее фирмы.

Одна из типологий *управленческих культур* дана С. Хонди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

*Культура власти, или Зевса.* Характерна для молодых коммерческих структур. Главное в ней личная власть, основанная на обладании ресурсами. Организация имеет жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем.

*Ролевая культура, или культура Аполлона.* Свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, строгом распределении ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая, затрудняет нововведения, малоэффективна в условиях перемен. Источником власти является должность, а не личные качества руководителя.

*Культура задачи, или Афины.* Приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, основывается на коллективной выработке идей и общих ценностей. Основа власти – знания, компетентность, профессионализм и обладание информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерости в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям.

*Культура личности, или Диониса.* Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

**По месту организации и степени влияния на нее** выделяют следующие типы культур:

*Бесспорная культура* характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны, является закрытой (закрытость культуры – это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство), подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации.

*Слабая культура* практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм, легко поддается внутреннему и внешнему влиянию и изменяется под его воздействием. Такая культура разъединяет членов организации, противопоставляет друг другу, затрудняет процесс управления.

*Сильная культура* открыта внутреннему и внешнему влиянию: предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно впитывает все лучшее и в результате только становится сильнее.

## 1.18 Лекция № 18. (2 часа).

### Тема: «Конфликты в процессе управления персоналом»

#### 1.18.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и природа конфликтов. Виды конфликтов. Этапы развития конфликта.
2. Методы разрешения противоречий и конфликтов.
3. Способы разрешения конфликтов.
4. Личная конфликтустойчивость.

#### 1.18.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие и природа конфликтов. Виды конфликтов. Этапы развития конфликта.

В процессе общения между людьми возникают различные противоречия, поскольку каждый человек стремится достичь собственной цели. Часто противоречия не могут быть разрешены и приобретают форму конфликта, который определяется как отсутствие согласия между двумя и более участниками общения. Противоречия нарушают стабильное состояние отдельного человека или коллектива, в некоторых случаях имеют положительный эффект, но чаще влияют негативно влияют на жизнь и деятельность.

В самом общем виде причины конфликта можно разделить на три группы:

1. Возникающие в процессе труда;
2. Вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
3. Обусловленные личностными особенностями сотрудников организации.

Первым источником возникновения конфликтных ситуаций для многих организаций являются *причины, порожденные трудовым процессом*: ограниченность ресурсов, препятствия выполнению своих обязанностей, достижению высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха, несоответствие поступков одного из сотрудников принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям.

Вторая группа причин, отражает *психологические особенности человеческих отношений*: взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместности и несовместности, что приводит к неблагоприятной психологической атмосфере, называемой «атмосферой нетерпимости».

Третья группа причин связана с особенностями личности (неумение контролировать эмоции, агрессивность, излишняя тревожность и т.п.) и социально-демографическими характеристиками.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если при этом ситуация представляет угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников отношения, то возникает конфликтная ситуация.

Конфликтная ситуация – это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда достаточно инцидента: неудачно сказанного слова, мнения или незначительного поступка.

**Инцидент** (поворот) – активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

- значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;
- наличие препятствия, которое выдвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);
- превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта – субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

**Субъектами** конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации. Оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов, т.е. посредниками.

Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

– *первичные* группы – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;

– *вторичные* группы – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени.

Могут существовать еще и *третийи силы*, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Появление противоречий и их превращение в конфликт, связано с особенностями личности самих участников. Новосибирские ученые Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые могут провоцировать столкновения людей:

1. *Демонстративные*, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых они проявляют излишнюю эмоциональность;

2. *Ригидные*, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымешивать зло на окружающих;

3. *Неуправляемые*, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

4. *Сверхточные*, характеризующиеся излишней требовательностью, подозрительностью, мелочностью;

5. *Целенаправленно конфликтные*, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

6. *Бесконфликтные*, которые своим стремлением всем угодить только создают конфликты.

К чертам характера *конфликтной личности* можно отнести:

– неадекватная самооценка своих возможностей и способностей (завышенная или заниженная), она может противоречить адекватной оценке окружающих;

– стремление доминировать там, где возможно и невозможно;

– консерватизм мышления, взглядов, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

– излишняя прямолинейность в высказываниях;

– преобладание эмоциональных качеств личности: агрессивность, раздражительность и т.п.

Стороны конфликта применяют всё возможное, чтобы победила их точка зрения: убеждение, поощрение, вознаграждение, запугивание, традиции, ссылки на авторитет, принуждение и др.

**Объектом** конфликта становится то, на что претендуют конфликтующие стороны, что вызывает их противодействие, получение чего-то одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

*Конфликтная ситуация* – состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко может измениться при изменении любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отношений объект-оппонент, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказе одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

При взаимодействии субъектов на поведение каждого из них оказывает влияние формальный, а иногда и неформальный **статус оппонентов**, их ранг, то есть уровень власти, которым реально они располагают.

При столкновении «начальник – подчиненный» изначально ранг начальника выше ранга подчиненного, но впоследствии могут появиться самые разные причины,

меняющие такую расстановку сил (переход подчиненного на более высокую должность, привлечение подчиненным на свою сторону вышестоящих руководителей, коллектива).

Конфликт – борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника.

В данном определении четко и ясно указаны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания их силы.

#### **Признаки** конфликта:

- наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;
- неделимость объекта конфликта, то есть предмет конфликта не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;
- желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.

#### **Виды конфликтов**

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смысле слова. В узком смысле – это непосредственное столкновение сторон. В широком – развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого само столкновение является лишь одним из них. Все виды конфликтов тесно связаны между собой.

**По способу разрешения** выделяют конфликты: *антагонистические* и *компромиссные*.

Антагонистические конфликты предполагают способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре.

Компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

**По природе возникновения** различают: *социальные*, *организационные*, *личностные*.

Социальные конфликты представляют собой высшую стадию развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, институтов. Они характеризуются усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей, коллективов, индивидов.

Причиной организационных конфликтов является организационное регламентирование деятельности личности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.

Эмоциональные, или личностные, конфликты характеризуются тем, что неудовлетворение интересов отдельной личности сразу же приводит к ее столкновению с окружающими. Они, как правило, вызываются чувствами зависти, враждебности, антипатии и являются быстрой реакцией индивида на ущемление его интересов. Происходит совмещение препятствия к достижению целей и личности, которая, по мнению индивида, мешает ему эту цель достичь.

#### ***По отношению кциальному субъекту – внутренние и внешние.***

К первым относятся *внутриличностные* конфликты; ко вторым – *межличностные*, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой. Оно может порождаться рядом обстоятельств:

- необходимостью выбора между двумя взаимоисключающими вариантами, каждый из которых в одинаковой степени желателен, стремлением к разным целям;

- несовпадением внешних требований и внутренних позиций, когда требования по службе противоречат взглядам, ценностям человека;
- неоднозначность восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворения;
- влечениями и обязанностями;
- различного рода интересами и т. п.

**В зависимости от организационного уровня**, к которому принадлежат стороны, конфликты можно разделить на *горизонтальные* и *вертикальные* составляющие. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности в организации, между формальным и неформальным коллективами и т. п. Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Таких конфликтов большинство – 70–80 %. Характерной чертой *вертикальных* и *горизонтальных* конфликтов является объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий: начальник – подчиненный, вышестоящая организация – малое предприятие (вертикальные); руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики – потребители (горизонтальные). На практике многие конфликты являются смешанными, содержащими элементы как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов.

**По сфере возникновения и развития** конфликты можно разделить на *деловые*, связанные с официальной деятельностью, и *личные*, затрагивающие неофициальные отношения.

**По распределению** между сторонами потерь и выигравшей конфликты делятся на *симметричные* и *асимметричные*. В первом случае они распределяются поровну; во втором – одни выигрывают или теряют значительно больше, чем другие.

**По характеру проявления во внешней среде** конфликты могут быть *открытыми* и *скрытыми*.

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, столкновения. Открытые конфликты могут быть связаны с образованием *клика*, т. е. групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

При скрытом конфликте отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

**По степени управляемости** различают конфликты: *прогнозируемые* и *запланированные* (спровоцированные), *контролируемые* и *управляемые*, *спонтанные*.

**По характеру** конфликты принято делить на *объективные* и *субъективные*.

Первые связаны с реальными проблемами и недостатками в функционировании и развитии организации – существует объект. Вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми и др. – субъективная оценка ситуации. Предмет конфликта – различия во взглядах и оценках. В организации объективные конфликты, как правило, связаны с недостатками в ее деятельности, поэтому имеют *деловую* основу. Субъективные конфликты по своей природе всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга.

**По своим последствиям** конфликты бывают *конструктивными* и *деструктивными*. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, могут принести ей большую пользу, способствовать развитию. Если же конфликт

не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, разрушает систему отношений, вносит дезорганизацию.

Обычно называют **семь дисфункциональных последствий** конфликтов:

1. Снижение производительности, отрицательное эмоциональное состояние, рост текучести кадров (люди уходят из организации), усиление чувства неудовлетворенности собой;
2. Сокращение сферы сотрудничества;
3. Увеличение конкуренции между группами, возрастание влияния групповых норм;
4. Формирование отрицательного представления о конкуренте как о враге;
5. Сокращение продуктивного сотрудничества;
6. Повышение агрессивности между группами;
7. Сосредоточение внимания на борьбе между группами, перенос внимания с общей задачи корпорации на конфликт.

### **Этапы развития конфликта**

На **первой фазе** во взаимоотношениях возникает **конфликтная ситуация**, т.е. такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть как «по инициативе» сторон, так и без их участия, в том числе быть переданной им «по наследству».

Элементами конфликтной ситуации, складывающейся объективно, являются, прежде всего, ее **участники**, или **оппоненты**, каждый из которых обладает соответствующим рангом. Понятие ранг оппонента или силы оппонента является принципиально важной категорией для анализа социальных конфликтов. Существует классическая градация оппонентов:

Оппонентом *первого ранга* называют индивида, выступающего от своего имени и преследующего в конфликте собственные интересы и цели.

*Второй ранг* оппонентов представляет группа, состоящая из отдельных индивидов, преследующая в конфликте какую-либо групповую цель.

К оппонентам *третьего ранга* относится структура, состоящая из простых групп, непосредственно взаимодействующих друг с другом.

*Высшим рангом* или силой традиционно наделяется оппонент, являющийся общественным институтом и выступающий на основе закона и от имени государства.

Оппонентом *нулевого ранга* – это индивид, который в споре с самим собой вырабатывает свое решение, свою позицию по отношению к чему-либо. Личности доказать свою правоту гораздо сложнее, чем организации.

Другим элементом конфликтной ситуации является **объект**, который и вызывает ее к жизни. Чаще всего это происходит вследствие его неделимости вообще либо неделимости «по справедливости». В результате каждая из сторон конфликта, преследуя свои интересы, претендует на решающее или единоличное манипулирование им. В качестве примера можно привести ситуацию, когда группировки подчиненных сталкиваются, желая захватить лидерство во влиянии на руководителя.

Внешними признаками конфликтной ситуации можно считать напряжение отношений под воздействием негативных взаимных установок; отдельные недоразумения, возникающие на основе непонимания, нечеткого выражения мыслей или ложных выводов.

При изменении обстоятельств конфликтная ситуация может исчезнуть (если перестанет существовать сам объект, породивший ее), трансформироваться в другую или обостриться под действием *инцидента* (столкновения оппонентов).

Инцидент, являющийся **второй фазой** конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть

объективным или субъективным, основывающимся на недоразумении, существовать лишь в воображении сторон.

**Третьей фазой развития** конфликта является *кризис и разрыв* отношений между оппонентами. Она состоит из двух этапов – конструктивного и деструктивного. На конструктивном этапе сохраняется возможность совместной деятельности в специфических формах. Поэтому оппонентов еще можно посадить за стол переговоров. На деструктивном этапе никакое сотрудничество уже невозможно: оппоненты теряют самоконтроль, и их необходимо разъединить.

**Четвертая фаза** развития конфликта - *завершение*. Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта вследствие ликвидации (самоликвидации), или из-за потери значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств. Другой способ завершения такого конфликта – оставление объекта у одного из оппонентов при устраниении остальных. Если ни того, ни другого не происходит и противостояние затягивается, конфликт превращается из объективного в субъективный.

## **2. Методы разрешения противоречий и конфликтов.**

Преодоление конфликта может происходить без участия руководителя (силами противостоящих сторон) или при его активном вмешательстве.

Среди общих условий разрешения конфликтов надо выделить три условия:

- каждая из сторон конфликта должна признать наличие конфликтной ситуации и существующие различия во взглядах, а за оппонентом – само право на существование;
- уровень организации сторон: чем он выше, тем легче достичь договоренности;
- стороны должны согласиться соблюдать определенные правила взаимоотношений.

## **3. Способы разрешения конфликтов.**

Конструктивное разрешение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов:

1. Адекватность восприятия конфликта, т. е. точность в оценке действий, намерений, позиций и поступков как собственных, так и оппонентов;
2. Открытость и результативность общения;
3. Создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
4. Определение существа конфликта, т. е. определить причины конфликта.

**Разрешение** конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта. Для этого могут использоваться разные способы.

**Первый** – разъяснение требований к работе, отсутствие информации является причиной конфликтов, порождая домыслы, вымыслы.

**Второй** – применение координационных механизмов, согласование поведения.

**Третий** – установление общих целей для конфликтующих сторон.

**Четвертый** – эффективное использование систем вознаграждений.

**Управление конфликтами** – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или коррекция поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтов, которые можно разделить на группы:

- внутриличностные, то есть методы воздействия на отдельную личность;
- структурные, то есть методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы или стили поведения в конфликте;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия – эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

## **4. Личная конфликтостойчивость.**

В общении источником конфликта нередко служит поведение, провоцирующее партнера на психологическую защиту. Способность уходить от провокаций и не создавать их самому является личной конфликтустойчивостью человека.

Повышение личной конфликтустойчивости требует, с одной стороны, поведения, не провоцирующего партнера на конфликт, с другой стороны, если конфликт уже имеет место, создание у партнера установки на примирение, то есть на прекращение борьбы. Для этого необходимо понимание психологии людей и владение навыками бесконфликтного общения.

#### **«Что такое хорошо и что такое плохо» для личной конфликтустойчивости**

<b>ХОРОШО</b>	<b>ПЛОХО</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Считать, что имеешь дело с человеком не владеющим искусством общения.</li> <li>- Избегать всего, что может быть расценено оппонентом, как принижение его значимости.</li> <li>- Держать дружелюбный тон и настрой на сотрудничество.</li> <li>- Не отвечать на выпады.</li> <li>- Показывать уважение и интерес к мнению оппонента.</li> <li>- Открыто излагать свою позицию.</li> <li>- Приводить документально подтвержденные факты.</li> <li>- Меньше говорить, больше слушать.</li> <li>- Обсуждать только конкретный предмет конфликта.</li> <li>- Собственные ошибки признавать открыто.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Думать, что оппонент будет щадить твоё достоинство</li> <li>- Выражать агрессивность</li> <li>- Обвинять оппонента</li> <li>- Предъявлять другой стороне претензии.</li> <li>- Показывать недовольство.</li> <li>- Приписывать оппоненту агрессивные или злые намерения, либо корыстные мотивы.</li> <li>- Припомнить старые обиды.</li> <li>- Ссыльаться на прошлые, не имеющие отношения к делу ошибки оппонента.</li> <li>- Открыто говорить человеку, что он не прав.</li> <li>- Не считаться с доводами оппонента.</li> <li>- Быть безапелляционным в собственных суждениях.</li> <li>- Ссыльаться на мнение третьих лиц</li> <li>- Комментировать высказывания оппонента</li> </ul>

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Семинарское занятие №1 ( 2 часа).**

**Тема: «Методологические основы управления персоналом. Современный подход к персоналу и к системе УП»**

#### **2.1.1 Вопросы к занятию:**

1. Эволюция концептуальных подходов к персоналу
2. Формирование школы «научного менеджмента» (Фредерик Тейлор, Френк и Лилия Гилберт, Генри Гантт).
3. Административная «классическая» школа (Анри Файоль, Линдалл Урвик, Джеймс Муни – обосновал универсальность принципов организации, Алан Рейли, – принцип делегирования ответственности), Лютер Гьюлик.
4. Школа человеческих отношений (Элтон Мейо, Дуглас Макгрегор).
5. Бихевиористская (поведенческая) школа (теории мотивации Абрахам Маслоу, Фредерик Херцберг, Д. Мак Грегор).
6. Количество школа (Рассел Линкольн Акофф, Энтони Страффорд Бир

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

**Цель:** ознакомление с методологической основой управления персоналом и современным подходом к персоналу и к системе УП

**Задачи:** расширение знаний студентов о методологии управления персоналом и ее современных концепций; формирование умения изучения современного состояния рынка труда; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.2 Семинарское занятие №2 ( 2 часа).**

**Тема:** «Система управления персоналом и организационное проектирование системы УП (1 часть)»

### **2.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Процессный подход в менеджменте, его сущность.
2. Системный подход в менеджменте.
3. Ситуационный подход в менеджменте.
4. Стратегия управления Генри Форда.
5. Стратегия управления Ли Якокка.

### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

**Цель:** развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения системы управления персоналом и основ организационного проектирования системы УП

**Задачи:** расширение знаний студентов по инновационным стратегиям и подходам, используемых в системе управления персоналом; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефераторов) студентов; обсуждение письменных рефераторов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.3 Семинарское занятие №3 ( 2 часа).**

**Тема:** «Система управления персоналом и организационное проектирование системы УП (2 часть)»

### **2.3.1 Вопросы к занятию:**

1. Трудовые ресурсы и проблемы занятости
2. Государственная система управления трудовыми ресурсами.

3. Международная организация труда и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений.

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ государственной системы управления трудовыми ресурсами и положений МОТ.

Задачи: расширение знаний студентов по организационным формам управления персоналом; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.4 Семинарское занятие №4 ( 2 часа).**

**Тема: «Понятие и основные направления кадровой политики организации»**

### **2.4.1 Вопросы к занятию:**

1. Развитие и роль службы управления персоналом в организации
2. Комплексное обеспечение системы управления персоналом: правовое, нормативно-методическое, делопроизводственное.
3. Определение цели работы службы УП с точки зрения организации и с точки зрения персонала.
4. Проблемы реформирования российских кадровых служб.

### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения знаний об основных направлениях кадровой политики организации.

Задачи: расширение знаний студентов по комплексному обеспечению системы управления персоналом: правовое, нормативно-методическое, делопроизводственное. Определение цели работы службы УП с точки зрения организации и с точки зрения персонала, совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.5 Семинарское занятие №5 ( 2 часа).**

## **Тема: «Стратегическое управление персоналом организации»**

### **2.5.1 Вопросы к занятию:**

1. Требования к составу службы управления персоналом.
2. Состав компетенций работников службы УП.
3. Ролевая и социальная структура службы УП.
4. Зарубежный опыт развития службы УП и подготовки менеджеров по управлению персоналом.

### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ стратегического управления персоналом организации.

Задачи: расширение знаний студентов по методам государственного регулирования требований к составу службы управления персоналом: состав компетенций, ролевая и социальная структура службы УП; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.6 Семинарское занятие №6 ( 2 часа).**

### **Тема: «Структура персонала организации. Виды трудовой деятельности и трудовой потенциал»**

#### **2.6.1 Вопросы к занятию:**

1. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике
2. Рынок труда и его виды.
3. Трудовые ресурсы и персонал.
4. Особенность работы системы УП в организации различной формы собственности.

#### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения понятий структуры персонала организации, видов трудовой деятельности и трудовой потенциал.

Задачи: расширение знаний студентов о рынке труда и его видах, об особенностях работы системы УП в организации различной формы собственности; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.7 Семинарское занятие №7 ( 2 часа).**

**Тема: «Планирование потребности в кадрах организации»**

### **2.7.1 Вопросы к занятию:**

- 1 Специфика человеческих ресурсов, отличие от всех других видов ресурсов.
2. Критерии для характеристики качественного состава человеческих ресурсов.
3. С какой целью человеческие ресурсы рассматриваются как экономическая и планово-учетная категории?
4. Какие современные проблемы занятости-безработицы Вам известны (проблемы в России и за рубежом)?

### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ планирования потребности в кадрах организаций.

Задачи: расширение знаний студентов об особенностях формирования критериев для характеристики качественного состава человеческих ресурсов, рассмотрения трудовых ресурсов как экономической и планово-учетной категории; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.8 Семинарское занятие №8 ( 2 часа).**

**Тема: «Развитие персонала, система обучения»**

### **2.8.1 Вопросы к занятию:**

1. Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях.
2. Различие понятий «подготовка», «переподготовка» и «повышение квалификации».
3. Непрерывное образование.
4. Оценка потребности в обучении.
5. Концепции обучения персонала - отечественный и зарубежный опыт.
6. Методы обучения персонала на рабочем месте.
7. Методы профессионального обучения вне рабочего места.

### **2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ развития персонала, системы обучения.

Задачи: расширение знаний студентов по понятиям «подготовка», «переподготовка» и «повышение квалификации», рассмотрение концепций обучения персонала; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **2.9 Семинарское занятие №9 ( 2 часа).**

**Тема: «Набор, отбор, подбор и расстановка персонала. Система адаптации (1 часть)»**

#### **2.9.1 Вопросы к занятию:**

1. Процесс привлечения персонала – рекрутингование.
2. Модель (профиль) компетенций. Профессиональный стандарт.
3. Виды внешних и внутренних источников набора персонала.
4. Методы и технологии рекрутинга.
5. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание при процессе отбора персонала.

### **2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ системы набора, отбора, подбора и расстановки персонала, системы адаптации.

Задачи: расширение знаний студентов по понятиям рекрутингование, модель (профиль) компетенций, профессиональный стандарт, рассмотрение видов внешних и внутренних источников набора персонала; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **2.10 Семинарское занятие №10 ( 2 часа).**

**Тема: «Набор, отбор, подбор и расстановка персонала. Система адаптации (2 часть)»**

### **2.10.1 Вопросы к занятию:**

1. Организация эффективного управления адаптацией
2. Программы адаптации
3. Факторы, влияющие на процесс адаптации
4. Анализ процесса адаптации новых сотрудников в организации.

### **2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ системы набора, отбора, подбора и расстановки персонала, системы адаптации.

Задачи: расширение знаний студентов по понятию адаптации, видов адаптации, рассмотрение факторов, влияющих на процесс адаптации; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.11 Семинарское занятие №11( 2 часа).**

**Тема: «Сущность системы оценки персонала, этапы и методы. Аттестация персонала»**

### **2.11.1 Вопросы к занятию:**

1. Психометрическое тестирование
2. Ассессмент центр (индивидуальный ассессмент)
- 3.Методика «360 градусов»
4. Интервью по компетенциям
5. Изучение результатов труда
6. Кейсы, «управление по целям/результатам»
7. Соционические методы
8. Сбор рекомендаций. Технология и приемы, позволяющие «разговорить» любого человека.

### **2.11.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения сущности системы оценки персонала, этапы и методы, аттестации персонала.

Задачи: расширение знаний студентов по методикам оценки персонала; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,

- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.12 Семинарское занятие № 12 ( 2 часа).**

**Тема: «Система мероприятий по высвобождению персонала»**

### **2.12.1 Вопросы к занятию:**

1. Движение персонала, виды движения.
2. Коэффициенты движения персонала. Факторы влияющие на повышение текучести персонала организации.
3. Основополагающие цели и задачи перемещения персонала.
4. Специальные и индивидуальные программы подготовки резерва. Источники резервов персонала.

### **2.12.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения сущности системы мероприятий по высвобождению персонала.

Задачи: расширение знаний студентов по особенностям расчета коэффициентов движения персонала и факторов влияющих на повышение текучести персонала организации; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.13 Семинарское занятие № 13 ( 2 часа).**

**Тема: «Понятие мотивации персонала. Теории мотивации»**

### **2.13.1 Вопросы к занятию:**

1. Факторы и принципы мотивационного воздействия на персонал организации.
2. Методы стимулирования деятельности персонала.
3. Нематериальное стимулирование деятельности персонала.
4. Функции и принципы оплаты труда работника в рамках мотивации.

### **2.13.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения теорий мотивации.

Задачи: расширение знаний студентов по понятию «мотивация», «стимулирование», рассмотрение теорий, видов мотивации; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,

- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.14 Семинарское занятие № 14 ( 2 часа).**

**Тема: «Управление карьерой персонала. Карьера и мотивация»**

### **2.14.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие и виды карьеры. Типовые модели карьеры
2. Задачи и функции управления деловой карьерой
3. Этапы деловой карьеры работника
4. Составление карьерограммы
5. Управление деловой карьерой
6. Система служебно-профессионального продвижения
7. Гендерные аспекты карьеры (мужская и женская карьера)

### **2.14.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения сущности карьерного развития и мотивации, основ управления карьерой персонала

Задачи: расширение знаний студентов о видах и типовых моделях карьеры, этапах карьерного развития, рассмотрение основ составления карьерограммы, а также изучение гендерных аспектов при построении карьеры; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.15 Семинарское занятие № 15( 2 часа).**

**Тема: «Формирование трудового коллектива организации»**

### **2.15.1 Вопросы к занятию:**

1. Классификация разновидностей стиля управления.
2. Основные качества личности, ориентированной на успех в организации.
3. Классификация негативных стилей руководства.
4. Отношения лидерства при управлении персоналом.
5. Сравнительный анализ опыта европейских государств по формированию системы управления персоналом.
6. Анализ эффективности работы с персоналом в системе государственной службы.

### **2.15.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ формирования трудового коллектива организации и стилей управления.

Задачи: расширение знаний студентов об стилях управления, отношениях лидерства при управлении персоналом, проведение сравнительного анализа опыта европейских государств по формированию системы управления персоналом; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а

также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.16 Семинарское занятие № 16 ( 2 часа).**

**Тема: «Личность в современной организации»**

### **2.16.1 Вопросы к занятию:**

1. Трудовой коллектив: понятие и виды
2. Неформальные коллективы (группы)
3. Формирование и диагностика трудового коллектива
4. Участие работников в управлении

### **2.16.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения теории личности в современной организации.

Задачи: расширение знаний студентов по понятиям «трудовой коллектив», «неформальный трудовой коллектив», рассмотрение основ формирования и критериев диагностики трудового коллектива; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.17 Семинарское занятие № 17 ( 2 часа).**

**Тема: «Стиль управления и этика менеджера»**

### **2.17.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие авторитета, власти и лидерства
2. Соотношение понятий «лидер» и «менеджер»
3. Подходы к изучению лидерства

### **2.17.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ стиля управления и этики менеджера.

Задачи: расширение знаний студентов по понятиям «лидер» и «менеджер», рассмотрение подходов к изучению лидерства; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.18 Семинарское занятие № 18 ( 2 часа).**

**Тема: «Понятие организационной культуры организации и ее элементы»**

### **2.18.1 Вопросы к занятию:**

1. Общее понятие и типы конфликтов.
2. Уровни конфликта в организации.
3. Структурные методы управления конфликтом.
4. Понятие и источники стресса. Модель стресса.
5. Внутренние и внешние факторы формирования стресса.
6. Стратегия управления стрессом

### **2.18.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ организационной культуры организации и ее элементов.

Задачи: расширение знаний студентов о назначении организационной культуры в работе организации, рассмотрение понятий «конфликт», «стресс», изучение особенностей управления конфликтами и стрессами в организации и влияние на данный процесс вида организационной культуры; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.