

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.20 Управление персоналом организации**

**Направление подготовки:** 38.03.03 Управление персоналом

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

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Нормативный срок обучения:** 5 лет

**Форма обучения:** заочная

## **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** Кадровая служба управления персоналом, задачи, функции

**1.4 Лекция № 4** Структура персонала организации. Виды трудовой деятельности и трудовой потенциал

**1.5 Лекция № 5** Планирование потребности в кадрах организации

**1.6 Лекция № 6** Развитие персонала, система обучения

**1.7 Лекция № 7** Сущность системы оценки персонала, этапы и методы. Аттестация персонала

**1.8 Лекция № 8** Система мероприятий по высвобождению персонала

**1.9 Лекция № 9** Управление карьерой персонала. Карьера и мотивация

**1.10 Лекция № 10** Конфликты в процессе управления персоналом

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

**2.1 Семинарское занятие № С-1** Система управления персоналом и организационное проектирование системы управления персоналом

**2.2 Семинарское занятие № С-2** Понятие и основные направления кадровой политики организации

**2.3 Семинарское занятие № С-3** Планирование потребности в кадрах организации

**2.4 Семинарское занятие № С-4** Развитие персонала, система обучения

**2.5 Семинарское занятие № С-5** Набор, отбор, подбор и расстановка персонала. Система адаптации (1 часть)

**2.6 Семинарское занятие № С-6** Набор, отбор, подбор и расстановка персонала. Система адаптации (2 часть)

**2.7 Семинарское занятие № С-7** Сущность системы оценки персонала, этапы и методы. Аттестация персонала

**2.8 Семинарское занятие № С-8** Понятие мотивации персонала. Теории мотивации

**2.9 Семинарское занятие № С-9** Понятие организационной культуры организации и ее элементы

.....

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1. 1 Лекция № 1. (1 час).

**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, коллективизма, 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 реализации управленческих 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 организации 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 работодателя 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, координирование 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. ( 1час).**

**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 (30), 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 (30)** 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 организацией. Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы управления организацией.

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. (1 час).**

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

#### **1.3.1 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

#### **1.3.2 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, управленческой 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 трудноосуществимо.

**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.

#### **1.4 Лекция № 4. (1час).**

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

##### **1.4.1 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.

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

###### **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 управленческих 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.

## **1 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, **занимаемые 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 категории.

**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.

## 1. 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.

–

## **2. 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*.

### 3. 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:

$$\Phi_{\Pi} = \Phi_{\kappa} - T_{\Pi\Pi} \quad \Phi_{\Pi} = \sum \sum \sum T_{\text{см}}$$

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

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

$T_{\text{нп}}$  – 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, профессионализм. Все эти характеристики могут быть применены как к отдельному человеку, так и к группе людей, предприятию, региону и всей стране.

## **1.5 Лекция № 5. (1час).**

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

#### **1.5.1 Вопросы лекции:**

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

#### **1.5.2 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 предоставления 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 уравниваются.

**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 кадровой 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, заработная плата, соцстрахование, детские учреждения, здравоохранении, 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. Исходя 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-повременщиков, 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.

#### **1.6 Лекция № 6. (1час).**

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

### **1.6.1 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.

### **1.6.2 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 технологиям 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;
- программированное 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 самоконтроля.

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, но под его руководством;
- *программируемое обучение* – книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
- *обучение с помощью компьютера* – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;
- *обучение действием* – обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.

#### **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.

#### **1.7 Лекция № 7. (1час).**

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

##### **1.7.1 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.

##### **1.7.2 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;

- встроенность 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 самооценку.

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 фактивна 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 используемый 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.

## **1.8 Лекция № 8. (1час).**

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

### **1.8.1 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.

### **1.8.2 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 вышеуказанных 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 труд, требования к рабочему месту и условия труда а 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 некоторая 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);

- потерь, 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);

- потерь из-за перерыва в рабочем стаже между увольнением и поступлением на работу (от 25 дней и более);

- потерь, которые несет 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.

## **1.9 Лекция № 13. (1час).**

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

### **1.9.1 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.

### **1.9.2 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 управленческих 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 *транспрофессионализации* (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 *тупиковой* – 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 (карьеря 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 скоростную, 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* – отдается 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 удерживать занимаемую позицию, преобладает ориентация на личные интересы.

7. *Преобразующая* – связывают с «завоеванием мира», сходна с авантюрной – 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 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 смене). 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 карьеры.

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.

### **1.10 Лекция № 10. (1час).**

#### **Тема: «Конфликты в процессе управления персоналом»**

##### **1.10.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и природа конфликтов. Виды конфликтов. Этапы развития конфликта.
2. Методы разрешения противоречий и конфликтов.
3. Способы разрешения конфликтов.
4. Личная конфликтоустойчивость.

##### **1.10.2 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 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 совместимости и несовместимости, 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** (повод) – 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 *третьи 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, не критически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать 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 к отдельному 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 выигрышей конфликты делятся на *симметричные* и *асимметричные*. В первом случае они распределяются поровну; во втором – одни выигрывают или теряют значительно больше, чем другие.

**По характеру своего 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 *клик*, 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 устранении 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 конфликтоустойчивость.**

В общении источником конфликта нередко служит поведение, провоцирующее партнера на психологическую защиту. Способность уходить от провокаций и не создавать их самому является личной конфликтоустойчивостью человека.

Повышение личной конфликтоустойчивости 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 конфликтоустойчивости**

<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 шадить 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>- Припоминать старые обиды.</li> <li>- Ссылаться 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>- Ссылаться на мнение третьих лиц</li> <li>- Комментировать высказывания оппонента</li> </ul>

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

### **ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **2.1 Семинарское занятие №1 (1час).**

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

##### **2.1.1 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.

##### **2.1.2 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.

## **2.2 Семинарское занятие №2 (1час).**

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

### **2.2.1 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.

### **2.2.2 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.

## **2.3 Семинарское занятие № 3 (1час).**

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

### **2.3.1 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)?

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ планирования потребности в кадрах организации.

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.

## **2.4 Семинарское занятие № 4 (1 час).**

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

### **2.4.1 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.

### **2.4.2 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.

## **2.5 Семинарское занятие № 5 (1час).**

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

### **2.5.1 Вопросы к занятию:**

1. Процесс привлечения персонала – рекрутирование.
2. Модель (профиль) компетенций. Профессиональный стандарт.
3. Виды внешних и внутренних источников набора персонала.
4. Методы и технологии рекрутмента.
5. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание при процессе отбора персонала.

### **2.5.2 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 рекрутирование, 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.

## **2.6 Семинарское занятие № 6 (1час).**

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

### **2.6.1 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.

### **2.6.2 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.

## **2.7 Семинарское занятие № 7 (1час).**

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

### **2.7.1 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 резерв персонала.

### **2.7.2 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.

## **2.8 Семинарское занятие № 8 (1час).**

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

### **2.8.1 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)

### **2.8.2 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 так же 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.

### **2.9 Семинарское занятие № 9 (1 час).**

**Тема: «Конфликты в процессе управления персоналом»**

#### **2.9.1 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

### **2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ организационной культуры организации и ее элементов.

Задачи: рассмотрение понятий «конфликт», «стресс», изучение особенностей управления конфликтами и стрессами в 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.