

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

**Кафедра «Управления персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.20 Основы управления персоналом**

**Направление подготовки (специальность) 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Профиль образовательной программы Государственная и муниципальная служба**

**Форма обучения заочная**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Конспект лекций.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Лекция № 1 Основные положения дисциплины «Основы управления персоналом».....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Лекция № 2 Организация маркетинга персонала.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Лекция № 3 Деловая оценка персонала.....</b>	<b>17</b>
<b>2. Методические указания по выполнению лабораторных работ.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. Лабораторная работа № ЛР-1 Персонал как объект и субъект управления.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Лабораторная работа № ЛР-2 Оценка эффективности системы управления персоналом.....</b>	<b>24</b>
<b>3. Методические указания по проведению семинарских занятий.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1. Семинарское занятие № С-1 Кадровое планирование.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. Семинарское занятие № С-2 Технология управления развитием персонала организации.....</b>	<b>29</b>

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1.1 Лекция №1 ( 2 часа).

Тема: «Основные положения дисциплины «Основы управления персоналом»

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Предмет курса «Основы управления персоналом», цель и задачи его изучения
2. Новая парадигма управления
3. Характеристика персонала как объекта управления

### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. Предмет курса «Основы управления персоналом», цель и задачи его изучения

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир.

Дисциплина «Основы управления персоналом» изучает формирование и использование человеческих ресурсов организации.

Главная цель дисциплины — формирование системы знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал для обеспечения эффективного функционирования предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников.

Цель изучения управления персоналом в значительной мере определяет его главную задачу, которая состоит в том, чтобы, используя теоретические положения кадрового менеджмента и практический опыт, обеспечить наиболее эффективное применение человеческих ресурсов предприятия (организации).

Основными направлениями изучения управления предприятием являются:

- усвоение теоретических основ кадрового менеджмента;
- изучение системы органов управления персоналом;
- овладение принципами и методами управления персоналом;
- формирование представлений о кадровом потенциале предприятия (организации) и методах его исследования;
- определение целей, функций и организационной структуры системы управления персоналом;
- исследование кадрового, информационного, технического, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом;
- изучение кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- получение базовых представлений о кадровом планировании;
- уяснение технологий управления персоналом;
- анализ мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- оценка социальной и экономической эффективности управления персоналом.

Управление людьми имеет многовековую историю. Однако научное управление зародилось на рубеже XIX—XX вв. В развитии теории и практики менеджмента за этот период выделяют три этапа:

- 1) товарное (конец XIX — начало XX в.) — акцент на совершенствование производства и наращивание выпуска продукции;
- 2) сбытовое (30—50-е гг. XX в.) — нацеленность на сбыт;
- 3) маркетинговое (50—60-е гг. XX в.) — ориентация на потребителя и стабильное получение прибыли на определенных рынках, которое достигается за счет систематического совершенствования продукта с учетом запросов покупателей.

Существует также классификация направлений кадрового менеджмента на основе способов достижения конечных целей предприятия. По этому признаку различаются концепции школы научного управления, административной школы, школы человеческих

отношений в управлении и поведенческой (бихевиористской) школы, а также математической школы.

Школа научного управления представлена работами Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Эмерсона и Г. Грата. Усилия представителей этой школы были направлены на рационализацию трудовых процессов на основе изучения работы. При этом каждая операция рассматривалась детально, устранялись все лишние движения, присутствовало стремление заставить рабочего работать в режиме машины. Представители школы научного управления впервые стали практиковать хронометраж рабочего времени, фотографию рабочих процессов и рабочего дня. При этом личность рабочего и его переживания их мало интересовали. Концепция управления персоналом этой школы была основана на следующих принципах:

- индивидуальная ответственность работника за выполнение служебных заданий;
- разделение сфер деятельности;
- приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда;
- использование рациональных приемов и методов труда по критерию минимума времени на их выполнение;
- нормирование труда;
- приоритет экономического стимулирования;
- авторитарный стиль управления.

Административная школа позволила развить и продолжить концепции школы научного управления. Крупнейшим представителем этой школы был А. Файоль, который в работе «Общее и промышленное управление» (1916) сформулировал основные функции и принципы управления для крупной промышленной корпорации. К основным функциям управления он относил: техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную, а к важнейшим принципам — разделение труда, власть, дисциплину, единство распорядительства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, иерархию, справедливость. Особое внимание он уделял таким элементам управления, как предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль.

К теоретикам административной школы можно отнести и известного немецкого социолога М. Вебера, который сформулировал концепцию идеально формализованной организации, получившую название «бюрократия». Суть этой концепции выражена в следующих характеристиках:

- 1) при разделении труда власть и ответственность четко определяются для каждого работника;
- 2) все должности распределены в соответствии с иерархией власти;
- 3) все члены организации подобраны в соответствии с их квалификацией;
- 4) должностные лица назначаются, а не избираются;
- 5) административные должностные лица не являются собственниками компании, в которой они служат;
- 6) должностные лица работают за фиксированную заработную плату;
- 8) все члены организации подчиняются единым правилам, которые являются безличными, но определяют дисциплину, контроль и регламентируют их деятельность.

Таким образом, М. Вебер обосновал необходимость специализации иерархии и правил управления большими организациями и стал одним из первых теоретиков организационного подхода к управлению персоналом.

Теоретики школы научного управления и административной школы работали автономно, без какой-либо общей программы и координации исследований. Однако в их работах много общего, что позволяет объединить их в единую классическую школу управления. Во-первых, они пытались на основе личных наблюдений и собственного опыта создать свои универсальные принципы управления, направленные на рационализацию производства. Во-вторых, они исследовали главным образом разделение труда, ступенчатость и звенность управления, структуру организации и пределы

управления. В-третьих, их мало интересовали социальные отношения на производстве и управлении. В-четвертых, они не уделяли должного внимания человеческому фактору.

Крупнейшим теоретиком школы человеческих отношений в управлении был профессор Гарвардского университета Э. Мэйо. Он пришел к выводу, что сама работа значит для работника меньше, чем его социальное и психологическое положение на производстве.

Мэйо был убежден, что работник будет работать более продуктивно, если удовлетворить его определенные социальные и психологические потребности. Важнейшими элементами его теории стали система взаимных связей и информации, система бесед с рабочими, исследование групповых норм поведения и неформальных групп. Мэйо пришел к выводу, что выработка рабочего определяется не столько его физическими возможностями, сколько групповыми нормами. Он призывал руководителей, при принятии каких-либо управленческих решений ориентироваться прежде всего на людей. Тейлоризм он считал несовместимым с природой человека и его свободой.

Теория человеческих отношений в управлении, разработанная Э. Мэйо, получила свое дальнейшее развитие после Второй мировой войны в концепциях поведенческой (бихевиористской) школы. Теоретики этой школы рассматривали улучшение использования человеческих ресурсов как главный резерв повышения экономической эффективности ее функционирования. Исходя из этого, они анализировали стиль управления, лидерство, мотивацию труда как важнейшие инструменты повышения эффективности деятельности современной фирмы. Крупнейшими теоретиками этой школы являются Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг.

После Второй мировой войны форсированными темпами стали развиваться точные науки. На основе их достижений складывались концепции математической школы. Сторонники этой школы стремились формализовать процесс управления, описать его с помощью математических моделей, просчитать модели на ЭВМ и выбрать оптимальный вариант развития.

В конце XX в. сформировалась и получила широкое распространение концепция человеческого капитала. Авторами этой концепции были экономисты чикагской школы Т. Шульц и Г. Беккер. Они исходили в своих суждениях из экономического подхода к человеку, основанном на идее рациональных ожиданий. Суть этой идеи состоит в том, что человек принимает решения с максимальной выгодой для себя.

С точки зрения авторов концепции человеческого капитала, сами по себе знания людей еще не являются человеческим капиталом. Они становятся им только после продажи рабочей силы, когда начинают приносить доход. При этом на уровне индивида формой дохода являются заработная плата, авторский гонорар и т.п.

Теория человеческого капитала основана на следующих положениях:

- 1) человеческий капитал проявляется при продаже рабочей силы;
- 2) рост человеческого капитала должен способствовать росту производительности труда и производства;
- 3) целесообразное использование человеческого капитала должно вести к росту доходов работников;
- 4) рост доходов стимулирует вложения в свое здоровье и образование.

## **2. Новая парадигма управления**

В современном обществе взгляды на управление меняются. К числу основных факторов, определяющих эти изменения, обычно относят научно-технический прогресс и концентрацию научного и производственного потенциала. Современный экономический рост характеризуется ведущим значением научно-технического прогресса. Наука становится важнейшей производительной силой общества. На долю новых знаний, воплощенных в технологиях, оборудовании, квалификации работников, в развитых странах приходится 70—80% прироста внутреннего валового продукта (ВВП).

Особенностью современной экономики стал переход к непрерывному инновационному процессу. Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ занимает все больший удельный вес в инвестиционных расходах. В связи с этим возникает ряд задач, связанных с управлением организацией научных исследований и обеспечением ускоренного внедрения достижений науки и техники в производство. Причем эти задачи необходимо решать на всех уровнях управления.

Ускорение научно-технического прогресса предъявляет новые требования к управлению персоналом и предусматривает постоянное обучение работников. Поэтому в развитых странах возрастает значение государственной научно-технической, инновационной и образовательной политики, определяющей общие условия научно-технического прогресса.

Концентрация и специализация производства, систематический рост доли сложной, наукоемкой продукции, представленной на рынке, требуют установления оптимального сочетания централизации и децентрализации, плановых и рыночных элементов в управлении, что должно находить свое выражение в национальной экономической политике.

В развитых странах наметились следующие направления совершенствования государственного регулирования экономики: интеграция экономического развития (создание единого экономического пространства — ЕЭС, единой валюты — евро и т.п.), разработка и реализация глобальных национальных и интернациональных программ, осуществление в национальном масштабе экологических и социальных мероприятий.

Со второй половины XX в. в мировой экономике заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях. Характерной тенденцией стала также ориентация производства на запросы потребителей, т.е. на небольшие по емкости рынки, что привело к образованию большого числа малых и средних предприятий, усложнению связей между ними, возрастанию роли таких критериев, как гибкость, динамичность, адаптивность.

Основные положения новой парадигмы управления сложились в 1970-80-е гг. и сводились к следующему:

- внедрение научно-технических достижений в хозяйственную практику становятся главным направлением повышения эффективности функционирования любой организации;
- предприятия (организации) рассматриваются как открытые системы управления, оперативно реагирующие на изменения во внешней среде;
- ориентация производства не на наращивание объемов выпуска продукции (услуг), а на повышение их качества для более полного удовлетворения запросов потребителей;
- обеспечение быстроты и адекватности реакции предприятий и организаций на изменения конъюнктуры рынка;
- возрастание роли организационной культуры и инноваций, мотивации и стиля управления.

Менеджмент все чаще стал рассматриваться как искусство управления людьми, обладающими знаниями и высокой квалификацией, которые становятся главным источником прибыли.

В соответствии с новой парадигмой изменились и требования к управлению, в составе которых: своевременная реакция на изменения во внутренней и внешней среде организации, лояльность и доверие к персоналу, интерес к научно-техническим достижениям и изыскание возможностей их практического применения, создание в каждой фирме атмосферы новаторства, развитие коммуникационных сетей, пронизывающих организацию по горизонтали и вертикали.

Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецки - участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы, начиная с А. Файоля, - предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба.

Период до 30-х годов XX в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. И. Ансофф назвал этот период эпохой массового производства.

Однако стратегия "лидерства по самым низким ценам" по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику "товарной дифференциации", проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После второй мировой войны, которая на время приостановила эволюцию систем управления к потребителю, внимание снова было сосредоточено на снижении издержек производства. Однако в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций - это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ) пришли к идее оптимизации производства. При этом отмечу, что данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов.

В конце 60-х - начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится "фокусная стратегия", ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей.

Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстро меняющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

### **3. Характеристика персонала как объекта управления**

На предприятии (в организации) существует множество объектов управления, в частности производственно-технологические процессы, оборудование, потоки материалов и готовой продукции, а также персонал.

Существует некоторое отличие в сходных и подчас взаимозаменяемых понятиях "кадры" и "персонал". Обычно под **кадрами** понимают совокупность работников предприятия, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими. К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку.

В то время как трудовой потенциал объединяет всех работников, обладающих способностью к труду, численность трудового потенциала больше численности кадров на

ту часть, которая составляет неквалифицированных и малоквалифицированных работников.

**Персонал** - это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться (впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней), но и приносить ожидаемые от них результаты. Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия.

Персонал является более широким понятием, органически включающим понятие "кадры", поэтому предметом управления персоналом выступают персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации.

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью процессов, степенью автоматизации. Эти факторы задают нормативную (плановую) величину. Списочная (фактическая) численность представляет собой число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. В составе списочной численности выделяют три категории работников: постоянные, принятые в организацию бессрочно или на срок более одного года; временные, принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица - до 4 месяцев; сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам несписочного состава внешние совместители; лица, привлеченные для разовых и специальных работ; работающие на основе договоров; лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия, и др.

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники, как присутствующие на работе (явочная численность), так и отсутствующие по тем или иным причинам, то есть общая сумма явок и неявок на работу.

Списочная численность персонала может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина за период (месяц, квартал, год).

Персонал объединяет всех работников, кроме занятых в аппарате управления. Они участвуют в осуществлении производственно-технологических процессов, обладают определенной квалификацией.

Среди множества объектов управления решающая роль принадлежит персоналу, так как именно он приводит в движение все остальные объекты управления и от его деятельности в конечном счете зависит количество и качество произведенной продукции или оказанных услуг. Следовательно, персоналу принадлежит центральное место в системе управления предприятием (организацией).

Расстановка кадров на каждом предприятии определяется их квалификацией, знаниями, опытом и личностно-деловыми качествами.

По отношению к участию в производственно-технологическом процессе персонал подразделяется на две категории работников: занятых на основном производстве и вспомогательные службы. Работники первой категории осуществляют деятельность, непосредственно связанную с миссией фирмы, а работники второй выполняют вспомогательные функции. Так, в торговой фирме к основным относятся работники торгового зала (продавцы, кассиры, администраторы и т.п.), которые непосредственно заняты реализацией товаров населению, а к вспомогательным — грузчики, фасовщики,



уборщики и другие категории работников, участвующие в торгово-технологическом процессе и осуществляющие продолжение процесса производства в сфере обращения.

Персонал организации можно структурировать следующим образом.

Организационная структура - это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т. д.). Обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, кляузник и др.).

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Одной из важнейших задач кадрового менеджмента является обеспечение согласованной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

Возникновение управления связано с необходимостью координировать усилия людей и направлять эти усилия на достижение определенных целей. Уже на уровне племенной организации общества появились цели, достижение которых требовало коллективных усилий, и возникли отношения управления, ставшие частью производственных отношений.

На протяжении многих веков управление хозяйственной деятельностью на уровне индивидуального хозяйства осуществлял сам собственник средств производства. В мелких индивидуальных хозяйствах ремесленник (или крестьянин) самостоятельно выполнял производственные, предпринимательские и управленческие функции. Он создавал материальные блага и услуги, предназначенные для продажи (производственная функция), вкладывал свои средства, развивал свое предприятие и нес всю полноту ответственности за результаты своей работы, а также получал прибыль и распоряжался ею (предпринимательская функция), принимал хозяйственные решения, организовывал, планировал и контролировал работу (управленческая функция).

По мере увеличения масштабов производства эти функции обособились. Рост производства был связан в первую очередь с привлечением наемного труда, что в конечном счете привело к отказу собственника от реализации производственной функции. Теперь он уже не участвовал в производстве сам лично. На его предприятии трудились наемные работники.

Внедрение в производство научно-технических достижений, начиная с эпохи промышленных революций и перехода от мануфактуры к фабрике, привело к отделению собственности от управления. Концентрация производства на основе его механизации требовала и концентрации капитала, что нашло свое выражение в создании акционерных обществ. В условиях акционерной формы изменился и сам характер собственности. Теперь акционер-собственник делал денежный вклад (покупал акции) в капитал акционерного общества, которому принадлежало предприятие, и получал проценты на этот капитал в виде дивидендов.

В этих условиях появился класс наемных управляющих, которым доверяли управление капиталом и людьми. Одновременно произошло окончательное разделение понятий «предпринимательство» и «управление».

В сфере предпринимательства внимание акцентировалось на организации дела, разработке предпринимательской идеи, изыскании капитала и ресурсов, а также на выявлении способов их эффективного использования. Область управления охватывала в основном различные аспекты эффективного использования ресурсов.

Деятельность наемных управляющих, т.е. выделившаяся управленческая функция, стала формироваться как профессиональный менеджмент, который имел определенные особенности. В частности, менеджмент предусматривал планирование, организацию, мотивацию и контроль, а также осуществление ряда связующих процессов, таких как коммуникации, принятие и реализация управленческих решений. По мере развития производства возросли требования к профессиональной подготовке наемных управляющих — руководителей (или менеджеров). Они должны не только хорошо знать производственно-технологические процессы, но и уметь рационально организовывать их. От руководителей требуются разносторонние знания в области права, экономики, психологии, социологии и т.д. Наемные управляющие должны обладать коммуникабельностью, умением влиять на людей, способностью рационально использовать рабочее время, как свое, так и подчиненных. Профессиональная управленческая деятельность требует не только разносторонних знаний, но и научно-исследовательского подхода, системного стратегического мышления, компьютерной грамотности, организационной культуры, новаторства, предприимчивости.

Предпринимательство и управление сохранили тесные взаимосвязи. Так, предпринимательское поведение менеджера предполагает оптимизацию потенциала прибыльности организации. В то же время управление вторгается в сферу предпринимательской деятельности в форме финансового менеджмента — рационального управления финансовыми потоками

Однако управление как вид деятельности сохраняет свою специфику, которая находит свое выражение в социально-экономических особенностях труда. К числу особенностей сферы управления относятся:

- трудность оценки деятельности руководителя непосредственно при помощи натуральных показателей;
- применение особых орудий труда — организационной и вычислительной техники;
- использование специфического предмета труда — информации;
- создание в результате работы управленцев своеобразного продукта труда — управленческого решения.

Менеджер, являясь посредником между собственником (предпринимателем) и наемными рабочими, эпизодически отчитывается перед владельцами капитала (обычно один раз в год) и получает возможность на протяжении длительного времени лично оказывать существенное влияние на деятельность организации. Этот феномен определяют как управленческое доминирование.

С течением времени произошла специализация управления. В частности, можно выделить управление производством, материально-техническим снабжением,

инновациями (нововведениями), человеческими ресурсами и др. Все эти направления менеджмента взаимосвязаны.

Управление производством направлено на оптимизацию производственно-технологического процесса и предполагает определение объема текущего выпуска продукции (объема оказываемых услуг), загрузки оборудования, расстановку работников, организацию подачи материалов и информации к местам их использования, а также контроль качества.

Управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции (услуг) подразумевает заключение договоров, налаживание закупки, доставки и хранения сырья и материалов, а также хранения и отправки готовой продукции.

Управление инновациями занимается организацией проведения научных исследований и внедрения достижений науки и техники в производство.

Управление человеческими ресурсами (или управление персоналом) решает задачи набора, подбора, адаптации, использования, обучения и развития работников.

## **1. 2. Лекция №2 ( 2 часа).**

Тема: «Организация маркетинга персонала»

### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность маркетинга персонала
2. Методика маркетинга персонала.

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

#### **1. Сущность маркетинга персонала**

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

Задача маркетинга персонала (или “персонал-маркетинга”) – владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории “производственного” маркетинга.

- Выбор и анализ источников информации по маркетинговой деятельности
- Анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности
- Разработка мероприятий по направлениям персонал-маркетинга
- Формирование плана персонал-маркетинга и его реализация

В существующих подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала на сегодняшний день можно выделить два основных принципа. Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал в том числе и потенциальный рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации.

Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это продажа предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле - как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах. Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом: разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п. В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы. Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами. Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана маркетинга персонала и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ - отправная точка маркетинговой деятельности.

## **2. Методика маркетинга персонала**

Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ – отправная точка маркетинговой деятельности.

Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

К внешним факторам, определяющим содержание персонал-маркетинга, можно отнести следующие факторы:

1. Ситуация на рынке труда. Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т.д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал-маркетинге: спрос на персонал, его количественная структура, предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т.д.)
2. Развитие технологии. Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала.
3. Особенности социальных потребностей. Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
4. Развитие законодательства. При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п.
5. Кадровая политика организаций-конкурентов. Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики.

Перечисленные выше факторы по отношению к организации являются внешними, т.е. в значительной степени не зависящими от ее действий. Их нужно рассматривать как

внешнюю среду организации в области персонал-маркетинга. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при отработке направлений маркетинговой деятельности.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

1. Цели организации. Этот фактор можно считать общим для "производственного" маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала.

2. Финансовые ресурсы. Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки т.п.

3. Кадровый потенциал организации. Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга.

4. Источники покрытия кадровой потребности. Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала. Персонал-маркетинг – это комплекс мероприятий по отбору специфического “товара” – кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

Основные направления персонал-маркетинга можно определить по аналогии с общим (“производственным”) маркетингом. Такими направлениями персонал-маркетинга являются:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале.

1. Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Разработка требований к персоналу заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств.

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров:

- Способности
- Уровень полученного образования, необходимые знания, основные и дополнительные практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности, опыт работы в определенных должностях
- Навыки сотрудничества и взаимопомощи.
- Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности
- Способность к восприятию профессиональных нагрузок
- Способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
- Мотивационные установки

- Сфера профессиональных интересов
- Стремление к самовыражению и самореализации
- Способность к обучаемости
- Заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее прогноз требований. Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию. Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих. Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах описание работы или должности должностная инструкция, включающие в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы карта компетенции профиль идеального сотрудника, описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

2. Определение потребности в персонале - одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи. Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей. Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям. Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов системы целей как основы оргструктуры управления общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений штатного расписания должностных инструкций описаний рабочих мест специалистов и руководителей. Этот вид документа может использоваться как основа расчета трудоемкости выполнения должностных функций. Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для

расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

При определении потребности в рабочей силе не ограничиваются формальными расчетами с использованием общепринятых формул, а проводят дополнительные аналитические расчеты, чтобы выявить особенности производственной ситуации. Так, в практике часто используют методологию планирования от достигнутого уровня. Наиболее распространенным являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах по трудоемкости работ, по нормам выработки, по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов, и контроля за технологическим процессом. При планировании численности рабочих определяется явочный и среднесписочный состав. Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих могут быть применены два основных метода расчет по коэффициенту среднесписочного состава и по планируемому проценту невыходов на работу. Планирование численности вспомогательных, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих. Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии - по разработанным предприятием нормативам. Планирование численности вспомогательных, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих. Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии - по разработанным предприятием нормативам. Нормативы численности в зависимости от их назначения могут разрабатываться не только по каждой отдельной функции управления, группам функций, предприятию в целом, но и по отдельным видам работ учетные, графические, вычислительные и др а также по должностям конструкторы, технологи, экономисты и др Численность обслуживающего персонала может быть определена по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков - по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков - по количеству обслуживаемых людей и др.

Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости и ряда других факторов.

- 1 Затраты на приобретение и использование персонала делятся на внешние и внутренние. Как первые, так и вторые могут быть единовременными и текущими. К внешним единовременным затратам относятся оплата договорных отношений с ВУЗом оплата услуг коммерческих структур по подбору и подготовке персонала и т. д. К внешним текущим относятся затраты на сбор и анализ информации в области маркетинга персонала затраты на рекламу представительские расходы командировки сотрудников маркетинговых служб и т. д. К внутренним единовременным затратам относятся инвестиции, связанные с оборудованием новых рабочих мест и переоснащением существующих вложения средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т. д. Внутренние текущие затраты - это расходы по оплате труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, расходы по оплате социальных потребностей и др. Расходы на персонал - это интегральный показатель, который включает в себя все расходы связанные с функционированием человеческого фактора:

#### 1.1 Затраты на зарплату

#### 1.2 Выплаты работодателя по различным видам социального страхования

1.3 Расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы и содержание социальной инфраструктуры

1.4 Затраты на содержание социальных служб, обучение и повышение квалификации кадров, выплату дивидендов и так далее.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если в организации величина расходов на персонал больше чем у конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной. Особую значимость планирование расходов на персонал приобретает ещё и потому, что в условиях рынка единственным товаром, который будет неуклонно дорожать, является рабочая сила. На предприятии должна разрабатываться карта организации, которая позволяет установить прямые связи с родственными организациями и определить взаимовыгодные условия сотрудничества в условиях рынка. Показатели расходов на персонал являются новыми для отечественных организаций.

Анализ величины этих расходов позволяет определить эффективность использования трудовых ресурсов. Структура расходов на персонал позволяет судить о степени социальной защищённости персонала. Планирование производительности труда и численности персонала является необходимым инструментом поиска путей снижения расходов на персонал, то есть уровень расходов на персонал должен быть ниже, чем достигнутый конкурентами, чтобы обеспечить возможность выживания в условиях рынка.

При планировании производительности труда используется метод прямого счёта и метод проектирования по факторам. Метод прямого счёта позволяет определить возможное уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных и технических мероприятий. При методе планирования производительности по факторам нужна чёткая классификация факторов. Выделяют следующие группы:

1. Внешние, независимые от работы организации
2. Изменение объёмов производства
3. Структурные сдвиги в производстве
4. Повышение технического уровня производства
5. Совершенствование управления организацией производства и труда
6. Ввод в действие новых объектов.

1. Особую сложность составляет учёт факторов, не зависящих от работы организации. В этом случае составляется прогноз для принятия мер по изменению численности работающих и затрат на персонал. 2. При увеличении объёмов производства рост производительности труда достигается за счёт того, что численность руководителей и специалистов возрастает в гораздо меньшей степени, чем объём производства РТЗ ПТ-производительность труда. 3. При изменении структуры продукции эффект достигается за счёт снижения трудоёмкости продукции. 4. При повышении технического уровня производства происходит совершенствование конструкции изделия, применяются новые материалы, внедряются механизация и автоматизация снижение численности происходит в результате снижения трудоёмкости изготовления продукции или работ по обслуживанию производства. 5. При совершенствовании управления производством, как правило, улучшается структура управления и производственная структура, что позволяет сократить численность руководителей специалистов. Совершенствование организацией производства предусматривает осуществление мероприятий по развитию специализации в основном и вспомогательном производстве, внедрению прогрессивных методов обслуживания и ремонта оборудования.



Повысить производительность труда можно за счет улучшения организации труда  
Бригадная оплата труда Повышение квалификации кадров Совершенствование  
нормирования труда, стимулирование труда и т. д.

4. Источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними по отношению к организации работодателю. Внешние источники - это объекты профессиональной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации. Внутренние источники - это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале. Пути покрытия потребности в персонале представляют собой способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности. При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников обычно выделяют две разновидности активные и пассивные. Активные пути покрытия потребности в персонале 1. организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений, как с данным учебным заведением, так и с участником обучения 2. организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости биржи труда 3. организация использует услуги консультантов по персоналу, и могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала 4. организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в трех направлениях вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников вербовка кандидатов в других организациях вербовка в учебных заведениях 5. организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале 1. организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях 2. организация ожидает претендентов после проведения рекламной компании местного характера.

Пути покрытия потребности в персонале в данном случае являются перемещение сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации как правило, с получением дополнительного обучения формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении. Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам 1. установление источников покрытия потребности 2. определение путей привлечения персонала 3. анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала 4. выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

### **1. 3 Лекция №3 ( 2 часа).**

Тема: «Деловая оценка персонала»

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие деловой оценки персонала
2. Этапы деловой оценки персонала.
3. Методы деловой оценки персонала.

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

1. Понятие деловой оценки персонала

Деловая оценка персонала — это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

Оценка персонала в организации должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителями, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам, в целом руководителям различного ранга.

Для осуществления оценки персонала важное значение имеет определение целей, задач, методов, критериев оценки.

Цели оценки персонала

Улучшение качества управления, которое достигается путем периодического и систематического оценивания.

Единство действий в управлении, так как единая система оценки позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать результатам оценки и будут более эффективными.

Более эффективное использование человеческого потенциала. Коллектив организации имеет социально-психологический потенциал, который должен быть использован по возможности лучшим образом.

Формирование и поддержание здорового морально-психологического климата в коллективе. Обоснованная, справедливая и гласная оценка персонала способствует здоровому морально-психологическому климату.

Повышение производительности, так как персональные оценки — стимул для оцениваемых. Длительность повышения производительности существенно зависит от правильности оценки персонала.

Основные задачи оценки персонала:

Управленческое воздействие. С помощью оценки, а также с помощью оценочного разговора сотруднику можно показать его место в соответствии с его достижениями, что способствует управляемости персонала.

Определение размеров вознаграждения, так как лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможно справедливо оплатить его труд.

Развитие персонала, так как обеспечивает выбор достойных форм поощрения и содействия профессиональному росту работников.

Рациональное использование сотрудника, поскольку оценка обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии решения об оставлении рабочего места.

Трудовая мотивация, так как она — импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленной на повышение достижений.

Кроме того, оценка персонала может помочь в решении таких значительных задач, как:

— установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;

— удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Виды оценок. Виды оценок персонала следует различать по многим критериям, которые используются в производственной практике.

В соответствии с критериями систематичности выделяют:

Системную оценку, осуществляемую путем четкого определения всех важнейших признаков оценки {процесса оценивания, его периодичности, критериев оценки, способа измерения оценки).

Бессистемную оценку, при которой оценивающему лицу предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса оценки, критериев оценки.

В соответствии с критериями регулярности различают:

Регулярные оценки, которые используются чаще всего непрерывно, например для определения размера вознаграждения. Обычно такие постоянные оценки проводятся один раз в полгода, в год, в два года.

Оценки, обусловленные каким-то событием, например:

- истечением испытательного срока;
- перемещением и передвижением по службе;
- мерами дисциплинарной ответственности;
- желанием получить справку-характеристику с места работы;
- увольнением.

В зависимости от события используются соответствующие процессы вынесения оценки. Например, для такого вида оценок может использоваться метод критических случаев. Для осуществления оценки по данному методу собираются все имевшие место в течение определенного времени случаи, в которых принимал участие сотрудник:

- негативные {например непунктуальность, ошибки, агрессивность};
- позитивные (например успехи на переговорах, самостоятельность, снижение затрат).

Собранные случаи могут быть различным способом применены для оценки. При этом используют:

- суммарный подсчет позитивных и негативных случаев;
- аналитическое оценивание для получения оценок в соответствии с заданными критериями;
- взвешивание (сравнение) различных случаев с использованием заданных параметров взвешивания (сравнения).

Не рекомендуется использовать вместе регулярные и обусловленные случаем оценки.

В соответствии с критериями, применяемыми для оценки, различают также следующие виды оценок персонала:

Количественная оценка — связана исключительно с количественными результатами, количеством произведенной продукции; для оценивания используется достигнутый результат.

Качественная оценка — учитывает качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива, ответственность и т.д.).

Аналитическое оценивание, которое заключается в суммировании оценок по всем критериям.

## **2. Этапы деловой оценки персонала**

Основной вид деловой оценки персонала — это текущая периодическая оценка сотрудников организации.

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится, как правило, к двум основным этапам:

- а) оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;
- б) анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих мероприятий:

- разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка ее к конкретным условиям организации;

- формирование оценочной комиссии (определение оценивающего лица) с привлечением непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня управления, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и места проведения деловой оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный менеджер, руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником.

Мнение непосредственного руководителя является определяющим при проведении оценки работника. При формировании текущей периодической оценки обобщаются мнения: а) коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; б) подчиненных; в) специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки сотрудника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее критериев и показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационной системе; во втором — соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы, это показатели, которые поддаются объективной количественной оценке и используются, как правило, в информационной системе организации. Наиболее соответствуют использованию «жестких» показателей производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и т.п.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например в исследовательских подразделениях).

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

- не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными аспектами деятельности;
- определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но, с другой стороны, не перегружали оценку.

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей.

Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (или условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения.

Под факторами (или условиями) достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы. Другими словами, данные показатели характеризуют степень выполнения работником своей функциональной роли.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

При этом важно учитывать, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов (в ряде случаев эти результаты можно рассматривать как совместные для взаимодействующих сторон). При выработке данных показателей важно их конкретизировать, что позволит ослабить или устранить возможность множественной интерпретации со стороны оценщика.

Третья группа показателей оценки — личные качества. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности.

Если мы наблюдаем людей при выполнении ими определенной работы, то мы можем судить в основном об их особенностях поведения или достигнутых результатах и в меньшей мере о свойствах личности. Сложность заключается в том, что какая-либо особенность поведения может стать результатом действия непроявленных свойств личности. Однозначность оценки этих свойств возможна при неоднократном и достаточно постоянном наблюдении за сотрудником, что фактически является делом очень сложным

и нередко ведет к искаженному восприятию сотрудника оценщиком, так как не обеспечивается систематичность оценки. При этом определенное свойство личности может рассматриваться как потенциал достижения результата для одного человека, а для другого таковым может и не быть.

Указанные особенности применения личностных свойств в качестве показателя оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор способов, с помощью которых оцениваются те или иные показатели.

### **3. Методы деловой оценки персонала**

В любом случае способ или метод оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя. Следует указать на важность соблюдения в методике оценки следующего условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретаций возможных состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности.

Принципы выделения двух групп методов оценки можно сформулировать следующим образом;

- показатели оценки заданы заранее;
- оценщик свободен в выборе этих показателей.

При использовании методов с предварительным установлением показателей оценки разработчик системы оценки определяет, что должно оцениваться, на какие признаки ориентируется оценщик.

При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей;

— характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника (метод шкалирования);

— несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения (метод упорядочения рангов);

— отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя (метод альтернативных характеристик).

Метод шкалирования может проявлять себя в двух формах: метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки.

При методе градации оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей, причем эти баллы представляют степень выраженности показателя.

Этот метод, напоминающий собой систему школьных оценок, не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен. Но при этом возникает определенный ряд проблем. Числовое обозначение выраженности показателя делает возможным широкое поле интерпретации у оценщика (например в зависимости от уровня его собственных претензий). При оценивании это называют ошибками снисходительности или строгости. Имеются оценщики, которые склонны давать суждения либо по экстремальным (1 или 5) значениям («тенденция к экстремумам»), либо по средним значениям шкалы ("тенденция ксередине").

Чтобы снизить субъективизм при использовании метода градации, используют другую разновидность шкалирования — метод оценочных шкал с описанием количественной оценки. При этом числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Различия будут состоять в объеме и степени конкретизации отдельных описаний.

Качество данного метода повышается при возрастающей конкретизации описания отрезков шкалы. При этом следует стремиться к непосредственному отражению в шкале требований к рабочему месту {должности}. Тем самым достигается меньшая предрасположенность к искаженным оценкам.

При использовании данного метода может применяться сравнение заданных величин. В случае, когда каждому сотруднику определены количественные цели, его оценка может осуществляться по ходу их достижения. Этапы персональной оценки здесь, как правило, обозначаются степенью достижения цели (%). Величина 100% означает, что заданная цель полностью достигнута; величины менее 100% означают, что цель не достигнута; величины свыше 100% указывают, что поставленная задача перевыполнена.

Когда используют аналитическое оценивание, то сравнение с заданной величиной может привести к следующим результатам;

#### 10. Структура комплексной оценки работника предприятия

Следующим методом оценки является метод упорядочения рангов. Иногда встречается такая ситуация, что многие сотрудники могут быть сопоставлены лишь по отдельным значениям шкалы, которые соответствуют двум градациям. При этом необходимо соблюдать дифференциацию между сотрудниками (например по шкале размера заработной платы определенной категории работников). Такая дифференциация при деловой оценке персонала достигается использованием «метода упорядочения рангов», который, однако, на практике применяется редко.

В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например; показатель «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1 > сотрудник 2 > сотрудник 3.

Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов.

Рассматриваемый метод обладает рядом недостатков: ненормируемые затраты времени при оценке значительных групп сотрудников, отсутствие возможности сравнения групп. Также нельзя сделать достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница в результатах работы между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 — незначительной. Эти различия нельзя выявить из упорядочения рангов.

Метод альтернативных характеристик отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу

Кроме рассмотренных выше методов оценки, существует еще одна их разновидность: метод без предварительного установления показателей оценки. Такой метод устанавливает ход процесса оценивания, но без предварительного определения признаков оценки. В процессе оценки разрабатываются существенные и специфические для рабочего места (должности) показатели измерения результатов труда. Оценщик становится более независимым и гибким в выборе конкретных способов ведения оценки.

Ключевая идея метода лежит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

- а) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода времени;
- б) по истечении этого периода оцениваются результаты — как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;
- в) руководитель указывает на возможности улучшения и развитие деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Способ измерения оценки. Рассмотренные методы оценки персонала конкретизируются в способах измерения оценки — определении шкалы оценки.

В ходе данного процесса для критериев оценки разрабатывается шкала оценки (показатели оценки). Это может быть общая, приемлемая для всех критериев шкала или для каждого критерия своя шкала. Оценивающее лицо при оценке должно обозначить цену деления определенной шкалы и на основании этого дать оценку. Возможно использование различных видов шкал. Рассмотрим некоторые виды шкал.

Нумерационная шкала содержит оценки, обозначенные цифрами. Это могут быть, к примеру, цифры от 1 до 10. При этом в производственной практике встречаются шкалы, направленные как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

Графическая шкала использует графическое изображение, которое может быть представлено в виде линии или круга.

Разумеется, в результате комбинации могут появиться и многие другие виды шкал, например следующая шкала:

Критерии оценки: производительность

5 — Работает очень быстро. Очень расторопен. Постоянно без большой спешки делает большое количество работы.

4 — Работает быстро. Расторопен. Делает без большой спешки большое количество работы.

3 — Работает равномерно. Как правило, делает тот объем работ, который достигается в среднем.

2 — Работает медленно. На все дела затрачивает больше времени, чем обычно для этого требуется. Не достигается средняя производительность.

1 — Работает очень медленно, практически ничто не продвигается вперед. Далеко от достижения ожидаемой производительности.

Рекомендуется не устанавливать слишком много ступеней оценки. Наиболее часто используемое число ступеней равно пяти.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения специальных оценочных листов, которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. Пример такого оценочного листа показан в таблице. Оценочные листы служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных его внешним окружением.

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

### **2.1 Лабораторная работа №1 ( 2 часа).**

Тема: «Персонал как объект и субъект управления»

**2.1.1 Цель работы:** анализ качественных и количественных характеристик персонала конкретной организации

#### **2.1.2 Задачи работы:**

1. На основе материалов конкретной организации дайте характеристику персоналу: пол, возраст, стаж работы, образование.
2. Подготовьте примеры типов организационной структуры: линейной, функциональной, линейно-функциональной, штабной, дивизиональной, матричной. Охарактеризуйте один из типов организационных структур на конкретном примере.
3. На основе представленных материалов определите тип организационной структуры персонала.
4. Разработайте тест для определения психологических качеств персонала конкретной организации.
5. Разработайте анкету на определение личностных социокультурных качеств персонала конкретной организации.
6. Составьте перечень профессиональных социокультурных качеств, которыми должен обладать выпускник вашей специальности.
7. Используя должностной или административный регламент, постройте функциональную структуру персонала базы практики.

#### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. рабочие тетради

#### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

Выберите конкретную организацию. На основании анализа организационной структуры, штатного расписания, должностных инструкций, административных регламентов выполните следующие задания. Задания 1, 2, 3 выполняются устно и индивидуально. Задание 4 и 5 – по группам по 2 человека, письменно. Задание 6 и 7 – индивидуально и письменно.

### **2.2 Лабораторная работа №2 ( 2 часа).**



Тема: «Оценка эффективности системы управления персоналом»

**2.2.1 Цель работы:** формирование навыков оценки эффективности системы управления персоналом в конкретной организации

**2.2.2 Задачи работы:**

**1. Ситуация 1:** Рассчитайте коммерческую эффективность конкретного проекта совершенствования системы управления персоналом

Исходные данные:

Фирма "Конти" имеет несколько универсальных магазинов с товарооборотом в 50 млн. руб. Для совершенствования управления магазинами необходимо создать корпоративную сеть, обеспечивающую новый уровень управления для сохранности товарных и денежных потоков при прогрессивной организации труда.

Для реализации вышеперечисленных мероприятий фирме "Конти" необходимо решить следующие задачи:

- 1) приобрести материальное обеспечение и программный продукт для создания новых рабочих мест;
- 2) наладить сеть и запустить ее в эксплуатацию;
- 3) сократить устаревшие рабочие места.

Для решения первых двух задач фирме "Конти" необходимо осуществить следующие виды капитальных затрат:

1. Затраты на программный продукт – 4200 руб.
2. Затраты на создание одного рабочего места (включая покупку персонального компьютера, POS-терминал) - 18000 руб. (требуется 2 места)
3. Затраты на сервер - 120000 руб.
4. Затраты на наладку оборудования - 10% от стоимости оборудования.
5. Затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и средств документального оформления, носителей информации, вспомогательных материалов для компьютеров и т. д.) - 2% от стоимости одного рабочего места.
6. Затраты на обучение работников на новых рабочих местах - 3% от стоимости одного рабочего места
7. Создание 5 каналов связи (предполагается использовать отдельные телефонные линии и факс-модемы) - стоимость аренды одного канала связи 120 руб. в месяц

В результате внедрения корпоративной сети будут достигнуты следующие результаты:

1. Высвобождение работников в связи с сокращением рабочих мест - 9 человек с заработной платой 1200 руб. в месяц, 12 человек с заработной платой 900 руб. в месяц.
2. Увеличение товарооборота в связи с сокращением потерь и повышением эффективности управления - 30-процентный рост товарооборота

Реализация проекта будет произведена в течение текущего года.

Постановка задачи. Определить коммерческую эффективность проекта по совершенствованию системы управления путем создания корпоративной сети.

**Ситуация 2:** Рассчитайте показатели экономической эффективности конкретного проекта совершенствования системы управления персоналом

**1) Описание ситуации**

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

## Исходные данные

### Вариант 1

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату — 35,6%.

### Вариант 2

Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице 1.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	170 000
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Зарботная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Вариант 3. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице 2.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	300 000
2	Текущие затраты, руб. в год	120 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	30 000
4	Доля директора в доходах, %	25
5	Экономия времени директора, %	10
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Зарботная плата специалиста по найму, руб. в мес.	4500
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Вариант 4. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице 3.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	300 000

2	Текущие затраты, руб. в год	130 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	30 000
4	Доля директора в доходах, %	10
5	Экономия времени директора, %	10
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	7000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Вариант 5. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице 4.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	350 000
2	Текущие затраты, руб. в год	200 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	45 000
4	Доля директора в доходах, %	12
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	2050
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	7000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

#### Постановка задачи

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

2) Описание ситуации Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого производится закупка оборудования на кредит, полученный в банке. Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в табл.

#### Исходные данные

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес.	8000	9000	10 000
3	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
4	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
5	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
7	Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000

8	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
9	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

#### Постановка задачи

Определить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и обучение персонала.

3) Исходные данные. Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годового обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Постановка задачи. Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

2. Оцените социальную эффективность конкретного проекта совершенствования системы управления персоналом на основе конкретной организации.

#### **2.2.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. рабочие тетради

#### **2.2.4 Описание (ход) работы:**

1. Внимательно прочитай ситуации. На основании исходных данных реши их.
2. На основе организационных документов и сведений, полученных ранее сформулируйте предложения по совершенствованию действующей системы управления персоналом. Задание выполняется индивидуально и письменно. Результаты исследования представляются устно.

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

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

Тема: «Кадровое планирование»

##### **3.1.1 Вопросы к занятию:**

1. Сущность, содержание и задачи кадрового планирования в организации (на предприятии)
2. Показатели, используемые в кадровом планировании
3. Уровни и этапы кадрового планирования
4. Кадровый контроль и контроллинг

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

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения кадрового планирования

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; 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: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

#### **3.2 Семинарское занятие №2 ( 2 часа).**

Тема: «Технология управления развитием персонала организации»

##### **3.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие, цели и принципы развития персонала
2. Планирование и управление деловой карьерой
3. Ротация персонала.
4. Высвобождение персонала.

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

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения технологий управления развитием персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; 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: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой шторм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.