

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Полоцкий государственный университет»

О. И. Гордиенко

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методический комплекс  
для студентов специальности 1-25 01 07  
«Экономика и управление на предприятии»  
и слушателей ИПК УО «ПГУ» специальности 1-25 01 75  
«Экономика и управление на предприятии промышленности»

Новополоцк  
ПГУ  
2010

УДК 331.108.26(075.8)  
ББК 65.291.6-21я73  
Г68

Рекомендовано к изданию методической комиссией финансово-экономического факультета в качестве учебно-методического комплекса (протокол № 11 от 06.07.2009)

#### РЕЦЕНЗЕНТЫ:

д-р. экон. наук, проф., зав. каф. менеджмента УО «Витебский технологический университет» Е. В. ВАНКЕВИЧ ;  
канд. экон. наук, доц., декан финансово-экономического факультета УО «ПГУ» Н. Л. БЕЛОРУСОВА

#### **Гордиенко, О. И.**

Г68      Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» и слушателей ИПК УО «ПГУ» специальности 1-25 01 75 «Экономика и управление на предприятии промышленности» / О. И. Гордиенко. – Новополоцк : ПГУ, 2010. – 340 с.  
ISBN 978-985-531-052-6.

Рассмотрена эволюция концепций и методология управления персоналом, система управления персоналом организации, вопросы формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом, современные технологии осуществления основных кадровых процессов, а также методы исследований в области управления персоналом, вопросы кадровых нововведений и подходы к оценке эффективности управления персоналом.

Предназначен для студентов, магистрантов, изучающих проблемы управления персоналом организации, а также специалистов служб персонала на предприятиях (в организациях).

**УДК 331.108.26(075.8)**  
**ББК 65.291.6-21я73**

**ISBN 978-985-531-052-6**

© Гордиенко О. И., 2010  
© УО «Полоцкий государственный университет», 2010

## ВЕДЕНИЕ

Управление персоналом – обширная область теории и практики менеджмента. Изучение дисциплины «Управление персоналом» студентами специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» является важным этапом их профессиональной подготовки и базируется на таких дисциплинах как «Основы менеджмента», «Менеджмент», «Организация труда», «Теория организации», «Организационное поведение».

Актуальность качественной подготовки специалистов высшей квалификации в области управления персоналом обусловлена тем, что в XXI веке отмечаются радикальные сдвиги в подходах к источникам и ресурсам экономического роста. Формирование организацией долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ все в большей степени определяется именно ее человеческими и интеллектуальными ресурсами. В связи с этим, специалисты в области экономики и управления должны обладать компетенциями в работе с персоналом и иметь навыки использования современных персонал-технологий.

Целью изучения дисциплины «Управление персоналом» является получение студентами знаний и навыков по формированию и организации функционирования эффективных систем управления персоналом на предприятии.

В результате изучения дисциплины «Управление персоналом» студенты должны знать:

- методологию управления персоналом;
- основы построения системы управления персоналом в организации;
- технологию выполнения основных функций управления персоналом;
- методы исследования систем управления персоналом и методы оценки эффективности их функционирования;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом.

Студенты должны уметь:

- разрабатывать основы создания системы управления персоналом в организации;
- анализировать состояние и использование персонала как объекта управления;
- применять современные технологии и методы выполнения основных функций управления персоналом;

– использовать передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом.

Учебным планом по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» предусмотрен следующий регламент изучения дисциплины:

Виды занятий, формы контроля знаний	Д (1-25 01 07)	З (1-25 01 07)	
		П	С
Курс	4,5	6	6
Семестр	8,9	11	11
Лекции, час	60	10	6
Экзамен (семестр)	9	11	11
Зачет (семестр)	8	–	–
Практические (семинарские), час	30	10	6
Лабораторные занятия, час	–	–	–
Расчетно-графические работы (семестр)	–	–	–
Контрольные работы (семестр)	–	11	11
Курсовая работа (семестр/часы)	–	–	–
Курсовой проект (семестр/часы)	–	–	–
Управляемая самостоятельна работа (часы)	–	–	–

Для достижения целей и задач, стоящих перед дисциплиной, предусматривается проведение лекций, практических занятий и организация самостоятельной работы студентов. Самостоятельная работа – важная форма изучения дисциплины, базирующаяся на активных формах обучения и осуществляемая в тесном сотрудничестве с преподавателем под его методическим и научным руководством. Цель самостоятельной работы – развить творческие способности обучающихся, повысить качество подготовки специалистов. В учебно-методическом комплексе разработаны следующие формы организации самостоятельной работы студентов:

- вопросы для проверки усвоения теоретического материала, по каждой теме;
- задания для закрепления теоретического материала, а также для формирования навыков работы с персоналом по основным кадровым процессам;
- задания, предполагающие работу с периодическими изданиями, интернетом для поиска дополнительной информации по той или иной теме;
- задания, предполагающие применение методов исследования и анализа на конкретном материале, который студенты формируют самостоятельно.

Текущий контроль знаний студентов проводится в форме тестов, выполнения расчетно-аналитических заданий и представления отчетов по анализу конкретных ситуаций.

Состав тем, изучаемых дисциплиной «Управление персоналом», количество аудиторных часов в разрезе лекционных и практических занятий для студентов дневного отделения представляет нижеследующая таблица.

Таблица 1.

**Распределение аудиторных часов по темам и видам учебных занятий.**

Наименование темы	Объем в часах	
	Лекции	Практические занятия
<b>VIII семестр</b>		
1. Предмет, значение и содержание дисциплины	2	–
2. Понятие о трудовых ресурсах. Персонал и трудовой потенциал организации	4	2
3. Методология управления персоналом	2	2
4. Система управления персоналом в организации	8	4
5. Кадровая политика и стратегия управления персоналом	4	2
6. Кадровое планирование как функция управления персоналом	4	2
7. Подбор, отбор и найм персонала в организации	4	2
8. ПрофорIENTATION и трудовая адаптация персонала	2	2
<b>Итого</b>	<b>32</b>	<b>16</b>
<b>IX семестр</b>		
9. Деловая оценка персонала	4	2
10. Обучение персонала в организации	4	2
11. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	4	3
12. Управление социальным развитием организации	4	1
13. Управление нововведениями в работе с персоналом	3	2
14. Основы командного менеджмента	3	2
15. Методы исследования в управлении персоналом	3	2
16. Оценка эффективности управления персоналом в организации	5	2
Итого	<b>28</b>	<b>14</b>
<b>Всего</b>	<b>60</b>	<b>30</b>

## ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, ЗНАЧЕНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

### *Основные вопросы темы:*

- 1.1. Цель и значение изучения дисциплины.
- 1.2. Предмет изучения и структура дисциплины.

### *Изучив данную тему, студенты должны:*

- понимать значение управления персоналом для современной организации;
- понимать причины выделения управления персоналом в специализированную функцию менеджмента;
- знать цели и предмет изучения дисциплины;
- знать состав и понимать значение междисциплинарных связей для управления персоналом.
- понимать логическую основу формирования структуры дисциплины.

### **1.1. Цель и значение изучения дисциплины**

*Управление персоналом* – специализированная функция менеджмента. Выделение этой функциональной области управленческой деятельности обусловлено функциональным разделением управленческого труда. Выделению управления персоналом в особую сферу управленческой деятельности способствовали следующие причины.

*Во-первых*, рост объема управленческих работ, связанных с персоналом по мере укрупнения и усложнения промышленного производства. Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили ремесленные мастерские и мануфактуры. На смену им пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда и его специализацией. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и работниками требовались специальные служащие, и даже специализированные управленческие подразделения. По мнению исследователей [1, с. 7] специализация в области управления персоналом началась на рубеже 19 – 20 веков. Первые агенты по найму были приняты на работу в компании В.Ф. Goodrich в 1900 г. 1912 год считается примерной точкой отсчета, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова.

*Во-вторых*, повышение сложности и значимости работы с персоналом для обеспечения эффективного функционирования организации. В теории и практике современного менеджмента признается, что эффективное управление персоналом является решающим фактором формирования *устойчивых конкурентных преимуществ* организации. Это положение согласуется с ресурсным подходом к стратегическому управлению, согласно которому рыноч-

ный успех имеет та организация, которая осуществляет выбор и использование ресурсов лучше, оригинальнее, быстрее конкурентов. Любая коммерческая организация, работающая в условиях конкуренции, ставит перед собой задачу обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ. Основными признаками устойчивого конкурентного преимущества являются:

- долговременное проявление;
- трудновоспроизводимость конкурентами;
- часто неосязаемость, то есть отсутствие рыночной формы в обычном представлении. Примером таких преимуществ являются: репутация персонала; его знания; способность к обучению, новаторству; эффективные внутриорганизационные коммуникации; мотивированность персонала и др.

Эволюцию источников конкурентных преимуществ представляет рис. 1.1.



Рис. 1.1. Эволюция источников конкурентных преимуществ

Источник: [3, с. 89, схема 1]

*В-третьих*, обособление функций управления персоналом было связано с необходимостью формирования и развития специальных знаний, навыков и методов работы с персоналом.

Менеджеры во всем мире выработали некоторые общие практические подходы к проблемам управления персоналом. Несмотря на существенные различия в подходах в разных организациях, в разных управленческих и корпоративных культурах, успешные организации придерживаются некоторых общих подходов. Ввиду несомненной очевидности их истинности, эти подходы можно назвать аксиомами. Их непременно следует знать и применять в каждодневной практике каждому менеджеру, независимо от его уровня. Вот эти аксиомы [1, с. 3 – 6]:

***Аксиома 1.** Любая проблема организации – это проблема управления человеческими ресурсами.*

***Аксиома 2.** Персонал организации – это не только работники организации, но и те, кто в организацию придет, и те, кто ее покидает.*

***Аксиома 3.** Понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы организации.*

***Аксиома 4.** Любая проблема управления человеческими ресурсами это общая проблема для работников кадровой службы и руководителей организации всех уровней и подразделений.*

***Аксиома 5.** В управлении работниками всегда присутствует как стратегический (управление человеческими ресурсами), так и оперативный (управление персоналом) аспекты.*

Целью изучения дисциплины является получение знаний и навыков по формированию и организации эффективного функционирования системы управления персоналом в организации.

## **1.2. Предмет изучения и структура дисциплины**

Управление персоналом – мировоззренческая дисциплина. Она базируется на тех же принципах, методах, процедурах, которые используются в управлении организацией в целом. Однако управление персоналом имеет свои особенности, свою методологию. *Методология управления персоналом* рассматривается в третьей теме данного методического комплекса.

*Предмет дисциплины – система знаний, определяющих принципы, методы, технологию воздействия на персонал для достижения организации и удовлетворения потребностей работников.*

Формирование знаний по управлению персоналом строится на определенных междисциплинарных связях. Управление персоналом затрагивает деятельность человека во всем ее многообразии, исследует широкую совокупность факторов, формирующих поведение человека в организации и обуславливающих результативность трудовой деятельности отдельного работника и коллектива. Поэтому наука управления персоналом при разработке рекомендаций по использованию человеческого фактора в целях достижения организационных це-

лей, опирается не только на результаты своих исследований, но и на знания других научных дисциплин – общественных, естественных, технических.

Прежде всего, управление человеком в его организационной деятельности основывается на ряде принципов, разрабатываемых философией. Такими принципами являются: социальная и предметнодеятельностная сущность человека, целостное и историческое понимание человека, всестороннее развитие человека как условие научно-технического и общественного прогресса.

Широко используются и положения экономической теории как науки о законах, управляющих производством, распределением и обменом материальных благ в человеческом обществе.

Дисциплина «Управление персоналом» тесно связана с *экономикой труда*, которая изучает труд в его исторически определенной форме, с *научной организацией труда*, объектом изучения и рационализации, которой является трудовой процесс. Знания этих дисциплин важны для создания условий высокопроизводительного труда, сохранения здоровья работников, развития их личности, рационального использования по квалификации. В управлении персоналом необходимо опираться на знания и рекомендации таких дисциплин как *физиология труда, гигиена и охрана труда, психология труда*. Нельзя не отметить связь управления персоналом с социологией и прежде всего, *социологией труда*, которая изучает социальные аспекты трудовой деятельности и закономерности функционирования трудовых коллективов.

Изучение человека в конкретных условиях деятельности базируется на знании законов поведения, сформулированных *социальной психологией*. Объектом ее исследований являются социальные процессы и явления, связанные с трудовой деятельностью людей.

Кроме этого, управление персоналом использует знания таких отраслей знаний как теория управления, стратегический менеджмент, трудовое право, теория организации, организационное поведение, этика, конфликтология и др.

В основу обоснования структуры и содержания дисциплины может быть положено понятие «*кадровый цикл*». *Кадровый цикл представляет собой жизненный цикл персонала в организации, включающий процессы его привлечения, использования, развития и высвобождения* (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Жизненный цикл персонала в организации

Изучение технологии управления основными кадровыми процессами составляет значительную часть содержания дисциплины «Управление персоналом». Помимо этого в курсе рассматриваются следующие разделы:

- методология управления персоналом организации;
- система управления персоналом организации;
- кадровая политика и стратегия управления персоналом;
- управление нововведениями в работе с персоналом;
- управление командообразованием;
- методы исследования в управлении персоналом;
- оценка эффективности управления персоналом.

### **Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:**

1. Укажите предпосылки выделения управления персоналом в специализированную функцию менеджмента.
2. Объясните, почему эффективное управление персоналом рассматривается как важный фактор формирования устойчивых конкурентных преимуществ организации?
3. Укажите основные признаки устойчивого конкурентного преимущества.
4. Назовите основные аксиомы управления персоналом.
5. Что является предметом изучения дисциплины?
6. Какова цель изучения дисциплины?
7. Что такое кадровый цикл?
8. Назовите основные дисциплинарные связи дисциплины «управление персоналом».
9. Укажите основные разделы, составляющие содержание дисциплины.

## **ТЕМА 2. ПОНЯТИЕ О ТРУДОВЫХ РЕСУРСАХ. ПЕРСОНАЛ И ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Основные вопросы темы:***

- 2.1. Трудовые ресурсы как источник формирования персонала организации.
- 2.2. Понятие персонала организации и значение изучения его состава.
- 2.3. Трудовой потенциал организации.
- 2.4. Внутренний рынок труда и занятость персонала организации.

***Изучив данную тему, студенты должны:***

- знать источники формирования и направления использования трудовых ресурсов;
- понимать различия в содержании основных терминов, используемых в управлении людьми в организации;
- знать основные направления и понимать значение изучения состава и структуры персонала организации;
- знать основные компоненты трудового потенциала работника и организации;
- уметь анализировать наличие, структуру и динамику численности персонала организации, а также ее трудового потенциала;
- знать основные функции и механизмы регулирования внутреннего рынка труда организации.

## **2.1 Трудовые ресурсы как источник формирования персонала организации**

### **Источники формирования трудовых ресурсов**

Трудовые ресурсы страны (региона) являются источником формирования персонала организации.

*Трудовые ресурсы – это часть населения страны, способная производить материальные блага или услуги.* Источниками комплектования трудовых ресурсов являются:

- *трудоспособное население в трудоспособном возрасте* (лица, находящиеся в возрастных границах, принятых в национальном законодательстве в качестве трудоспособных, за исключением неработающих инвалидов I и II групп и лиц льготных пенсионных возрастов). В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством Республики Беларусь нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяемой правом на получение пенсии, – 54 года для женщин и 59 лет для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже: на 5 – 10, а то и более лет. Это касается производств с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, химическое производство), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную трудовую форму (например, балет);
- *работающие пенсионеры* (лица старше трудоспособного возраста);
- *работающие подростки* (лица до 16 лет).

С учетом вышесказанного численность трудовых ресурсов ( $T$ ) можно определить следующим образом:

$$T = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{мол}}, \quad (2.1)$$

где  $P_{\text{тр}}$  – численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{\text{инв}}$  – численность неработающего населения трудоспособного возраста, считающегося, согласно установленным государством правовым нормам, нетрудоспособным (инвалиды I – II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{\text{пен}}$  – работающие лица пенсионного возраста;

$P_{\text{мол}}$  – работающие подростки до 16 лет.

Трудовые ресурсы имеют *количественную и качественную характеристики*.

*Количественная характеристика* трудовых ресурсов представляется численностью трудовых ресурсов и ее динамикой. Показатели численности трудовых ресурсов определяются либо на определенную дату, т. е. как моментные (например, на 1 января), либо в среднегодовом исчислении, т. е. как интервальные. Численность трудовых ресурсов непрерывно изменяется в результате их естественного и миграционного (механического) движения.

*Качественная характеристика* трудовых ресурсов может быть получена на основе:

– изучения структуры трудовых ресурсов по ряду признаков (по полу, возрасту, уровню образования, территориальному распределению и др.);

– оценки у людей качеств, определяющих их *трудоспособность*. Трудоспособность людей зависит от их физического и психологического потенциала; объема общих и специальных знаний, навыков и умений, определяющих способность к труду определенной квалификации; уровня социальной зрелости и ответственности; уровня интересов и потребностей; состава ценностей и мотиваций. Чем выше трудоспособность трудовых ресурсов, тем выше их трудовой потенциал.

Рассмотрим состав трудовых ресурсов с точки зрения направлений *их использования*. Трудовые ресурсы включают лиц как занятых в экономике, так и не занятых, но способных трудиться. Исходя из этого, трудовые ресурсы включают:

– экономически активное население;

– часть экономически неактивного населения.

Наглядно состав трудовых ресурсов с точки зрения направлений их использования представляет рис. 2.1.



Рис. 2.1. Состав трудовых ресурсов по направлениям использования

### Экономически активное население

*Экономически активное население* охватывает всех лиц, которые создают рынок труда в части предложения рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения (ЭАН) измеряется за определенный период (или момент времени) и включает:

- **занятое население**, в состав которого входят:
  - занятые в экономике (работающих по найму и не по найму). Работающие не по найму – это лица, занятые на собственных предприятиях;
  - служители религиозных культов;
  - военнослужащие (кадровая и срочная служба);
- **безработные**.

К занятым, в соответствии с рекомендациями Международной организации труда (МОТ) [4, с. 13], относятся лица обоего пола, в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

а) выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени (независимо от того, была ли это постоянная, временная, сезонная, разовая работа) или обеспечивали себя работой самостоятельно, а также выполняли иную приносящую доход работу, независимо от сроков получения непосредственной оплаты или дохода за свою деятельность;

б) временно отсутствовали на работе по причине болезни или травмы, ухода за больными, ежегодного отпуска или выходных дней, дополнительного отпуска или отгулов, возмещения сверхурочных работ или работ в праздничные дни и дни работы по специальному графику, установленного законом отпусков по беременности, родам и уходу за ребенком, командировки обучения, переподготовки вне своего рабочего места, учебного отпуска, отпуска без сохранения или с сохранением содержания по инициативе администрации или работника, санкционированной забастовки и другим причинам;

в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

Для экономически активного населения определяется статус в занятости.

*Статус в занятости – это понятие, которое характеризует отношение конкретного лица к собственности субъекта хозяйствования и степень экономического риска, которая определяется видом выполняемой работы* [4]. Следует обратить внимание на то, что статус в занятости устанавливается как для занятых, так и для безработных. Для занятых лиц этот статус определяется на основании фактически выполняемой работы, а для безработных – на основании последней выполняемой ими работы.

Занятое население распределяется на две группы: *работающие по найму* и *работающие не по найму* [4]. В группу *работающих по найму* включаются лица, которые имеют трудовое соглашение, обеспечивающее выплату заработной платы в соответствии с условиями контракта (договора). Все орудия труда, как правило, являются собственностью других лиц.

В группу *работающих не по найму* включаются: работодатели; лица, работающие за свой счет; помогающие члены семьи и др.

*Наемные работники* – лица, заключившие трудовой договор, контракт или соглашение с руководителем предприятия любой формы собственности или отдельным лицом об условиях трудовой деятельности об условиях трудовой деятельности, за которую они получают оговоренную при найме оплату наличными деньгами или натурой. Наемные работники распределяются на две подгруппы: гражданское население и военнослужащие.

Наемные работники распределяются по длительности найма на работу на следующие группы:

а) постоянные работники;

б) временные работники;

в) сезонные работники;

г) работники, нанятые на случайные работы.

Для категории занятых, имеющих более одной работы (занятия), определяются понятия «основная работа» и «дополнительная работа» [4].

*Основной работой* (доходным занятием) является та работа, в подразделении которой находится трудовая книжка. В случае ее отсутствия основной считается та работа, которую лицо само считает основной или на которой отработано наибольшее количество часов.

*Дополнительной работой* может быть совместительство любого рода, другая работа по контракту или случайная (разовая) работа.

Охарактеризуем *безработных* как часть экономически активного населения. В соответствии с рекомендациями МОТ к безработным относятся лица, достигшие трудоспособного возраста (16 лет), которые в отчетный период:

- не выполняли никакой работы;
- занимались поиском работы, т. е. обращались в государственную или коммерческую службы занятости, использовали или публиковали объявления о поиске работы, обращались непосредственно к администрации (работодателю), использовали личные связи или предпринимали шаги к организации собственного дела;
- были готовы приступить к работе немедленно (в течение двух недель).

Для отнесения к безработным должны быть соблюдены все три условия.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

В соответствии с законом «О занятости населения Республики Беларусь» [5], *безработными считаются трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте, постоянно проживающие на территории республики, не имеющие работы, не занимающиеся предпринимательской деятельностью, не обучающиеся в дневных учебных заведениях, не проходящие военной службы и зарегистрированные в государственной службе занятости.*

Статистическая информация по безработным в Республике Беларусь позволяет провести анализ структуры безработных по полу, возрасту, уровню образования, профессиям, стажу работы, продолжительности безработицы, причинам увольнения с работы и другим признакам.

Безработица – явление, при котором часть трудоспособного населения, желающая работать на условиях трудового, гражданско-правового договоров, или заниматься предпринимательской деятельностью, не может применить свою рабочую силу. Для обобщающей характеристики уровня безработицы рассчитывают показатель уровня безработицы:

$$K_B = \frac{S_B}{\text{ЭА}} \times 100 \%, \quad (2.2)$$

где  $K_B$  – уровень безработицы, %;

$S_B$  – численность зарегистрированных безработных;

ЭА – численность экономически активного населения.

Расчет уровня безработицы по методологии МОТ предполагает учет всех фактически безработных.

Существует понятие *естественной нормы безработицы*: это наилучший для экономики резерв рабочей силы, способный достаточно быстро совершать межотраслевые и межрегиональные ее перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы. В экономически развитых странах естественная норма безработицы находится на уровне 5 – 6 %.

Безработица может существовать в разнообразных формах (табл. 2.1)

Таблица 2.1.

**Формы безработицы и их характеристика [2, с. 73]**

Признаки классификации	Формы безработицы	Характеристика
1	2	3
1. Причины возникновения безработицы	Фрикционная	связана с добровольной сменой работы в связи с различными причинами: поиском более высокого заработка или более престижной работы, с более благоприятными условиями труда и др.
	Институциональная	порождается самим устройством рынка рабочей силы, факторами, влияющими на спрос и предложение рабочей силы.
	Добровольная	возникает, когда часть трудоспособного населения по тем или иным причинам просто не желает работать.
	Структурная	вызывается изменениями в структуре общественного производства под влиянием научно-технического прогресса и совершенствования организации производства.
	Технологическая	связана с переходом к новым поколениям техники и технологии, механизацией и автоматизацией труда, когда для данного производственного процесса часть рабочей силы оказывается либо ненужной, либо требует нового, более высокого уровня квалификации или перепрофилирования.
	Конверсионная	разновидность структурной безработицы, связанная с высвобождением работника из отраслей военной промышленности, а также из армии.
	Циклическая	возникает общем резком падении спроса на рабочую силу в период спада производства и деловой активности, вызываемого экономическим кризисом.

1	2	3
	Региональная	имеет региональное происхождение и формируется под воздействием сложной комбинации исторических, демографических, социально-психологических обстоятельств.
	Экономическая	вызывается конъюнктурой рынка, поражением части товаропроизводителей в конкурентной борьбе.
	Сезонная	вызывается сезонным характером деятельности в отдельных отраслях.
	Маргинальная	безработица среди слабозащищенных слоев населения.
2. Продолжительность безработицы	Краткосрочная	продолжительность до 4-х месяцев.
	Продолжительная	продолжительность 4 – 8 месяцев.
	Длительная	продолжительность 8 – 18 месяцев.
	Застойная	продолжительность более 18 месяцев.
3. Внешняя форма проявления безработицы	Открытая	включает всех незанятых граждан, ищущих работу.
	Скрытая	включает работников, фактически занятых в экономике, но в действительности являющихся лишними.

*Скрытая безработица* иначе называется *частичной безработицей* или *неполной занятостью*. Неполная занятость может быть видимой и скрытой.

*Видимая неполная занятость* выражается численностью лиц, работающих явно неполное рабочее время (неполный рабочий день или неполную рабочую неделю) по сравнению с нормой рабочего времени.

*Скрытая неполная занятость* как аналитическое понятие отражает либо неэффективное использование трудовых ресурсов, либо нарушение баланса между трудом и другими факторами производства. Признаками скрытой неполной занятости являются: низкая заработная плата, неполное использование квалификации работников, низкая производительность труда, неудовлетворенность работников трудом в данной организации.

Для оценки уровня скрытой безработицы может быть использована методика, представленная в работе [44, с. 158 – 160].

Безработица влечет за собой серьезные экономические и социальные издержки. Одно из главных негативных экономических последствий безработицы – недовыпуск продукции, недоиспользование производственных возможностей общества. Помимо чисто экономических издержек безработица имеет и значительные социальные и моральные последствия, выражающиеся в появлении депрессии у вынужденно незанятых граждан, по-

тери ими квалификации и практических навыков; снижении моральных устоев и росте преступности, распаде семей, росте социальной напряженности в обществе, повышении числа самоубийств, психических и сердечно-сосудистых заболеваний. В связи с этим стимулирование экономической активности и расширения вследствие этого занятости осуществляется с помощью *государственной политики занятости*, представляющей комплекс мер прямого и косвенного воздействия на социально-экономическое развитие общества и каждого его члена с целью достижения полной, эффективной и свободно избранной занятости.

### **Экономически неактивное население**

*Экономически неактивное население* – это население, которое не входит в состав рабочей силы, т. е. в состав занятых и безработных. При этом в составе экономически неактивного населения выделяют две части, одна из них входит в состав трудовых ресурсов, другая – не входит.

К *экономически неактивному населению*, которое входит в состав трудовых ресурсов относятся следующие группы трудоспособного населения в трудоспособном возрасте:

- а) учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;
- б) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т. п.;
- в) лица, прекратившие поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;
- г) лица, которым нет необходимости работать независимо от источника дохода.

К *экономически неактивному населению*, не включаемому в состав трудовых ресурсов, относятся:

- а) лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях) и не занятые никакой деятельностью;
- б) инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью;
- в) дети.

## **2.2. Понятие персонала организации и его состав**

Необходимо подчеркнуть, что категория «трудовые ресурсы», рассмотренная выше, используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональной группы. И по отношению к организации (предприятию) трудовые ресурсы рассматриваются как источник формирования ее персонала.

Сам термин, которым называют совокупность работающих в организации людей, менялся со временем. Наряду с термином «персонал» в экономической литературе и практике применяются и такие понятия как, «рабочая сила», «кадры», «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий капитал». Эти термины дополняют друг друга, включая тот или иной состав характеристик, связанных с носителем этих понятий – человеком. И специалисты в области управления персоналом должны понимать содержательные и смысловые различия между этими терминами. Различия в содержании этих терминов главным образом обусловлены различиями в отношении к работающим в организации людям. Остановимся на характеристике указанных выше основных терминов.

Сначала в отечественной практике широко использовался термин «кадры». Кадры – это совокупность штатных работников, обладающих конкретными квалификационными характеристиками.

Постепенно в рамках отдельных организаций наиболее употребляемым становится термин «персонал». Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, относящихся к разным категориям и имеющих различия в квалификации (staff). Появление этого термина связано с развитием концепций управления персоналом (см. тему 3). В дальнейшем мы будем преимущественно использовать термин персонал как более современный и наиболее распространенный в зарубежной и отечественной практике.

*Персонал организации – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором (контрактом).* В таких отношениях могут состоять не только наемные работники, но и физические лица – собственники или совладельцы, если они помимо причитающейся им части дохода, принимают участие в деятельности организации и получают за это соответствующую оплату.

В 70-ые годы XX века в науке и практике управления США стал использоваться термин «человеческие ресурсы». Это изменение не следует рассматривать как изменение только терминологии. Оно связано с дальнейшим развитием и переходом на более высокую ступень управления людьми в организации. Понятие «человеческие ресурсы» как объект управления более емкое, чем персонал, так как предполагает, что в состав управляемых включаются социокультурные и личностно-психологические характеристики людей и управление ими осуществляется на основе стратегического подхода. В рамках этой концепции управления особое значение приобретают не только квалификационные характеристики работников, но и их потенциал, а также

их развитие. На сегодняшний день в бизнес-терминологии закрепился англоязычный аналог русского термина «человеческие ресурсы» – Human Resources. Отсюда и популярная аббревиатура – HR. Управление человеческими ресурсами – Human Resources Management (HRM).

Таблица 2.2 представляет основные различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Характеристики, представленные в таблице 2.2, следует воспринимать не только как два возможных их проявления (или/или), а как крайние точки на шкале множества их значений.

Таблица 2.2.

**Области различий между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами [6, с. 166]**

Области сравнения	Характерные признаки	
	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
<b>Окружающая среда</b>	Отечественная. Внутренняя	Глобальная. Внешняя
<b>Организационные задачи</b>	Оперативные: Привлекать, сохранять, мотивировать	Стратегические: Итоговые показатели
<b>Управленческий стиль</b>	Функциональный	Партнерский
<b>Работники кадровых служб</b>	Специалисты узкого профиля	Специалисты широкого профиля
<b>В отношении работников организации</b>	Разрешение конфликтов	Формирование гармонии
<b>Практические методы работы</b>	В центре внимания – отдельная личность Узконаправленные методы	В центре внимания – команда Широко направленные методы

Специфика управления людьми в организации в отличие от других видов ресурсов состоит в следующем [1, с. 21]:

- люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально-осмысленная, а не механическая, следовательно, процесс взаимодействия между организацией и работниками является двусторонним;
- вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, а это – наиболее важный долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации;
- трудовая жизнь человека в современном обществе продолжается 30 – 50 лет, соответственно отношения между работником и организацией могут иметь долговременный характер;
- люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи или возможности для реализации этих целей. Удовлетворенность работника взаимодействием с организацией

является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации.

Основными характеристиками персонала в организации являются: численность, состав и структура.

Численность персонала организации зависит от ряда факторов: размера организации, характера, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации др.

Различают следующие показатели численности работников:

- списочная численность (на дату; списочная численность в среднем за период; среднесписочная численность);
- явочная численность (на дату; средняя за период);
- численность фактически работавших (на дату; в среднем за период).

Состав персонала характеризуется перечнем групп персонала, выделенных в соответствии со значениями того или иного признака.

Структура персонала характеризуется удельным весом групп персонала, выделенных в общей его численности по тому или иному признаку.

Состав и структура персонала организации (предприятия) могут быть изучены по многим признакам, важнейшими из которых являются:

- сфера занятости (занятые в основной и не основной деятельности);
- принадлежность работников к определенной категории;
- уровень образования;
- возраст;
- пол;
- квалификация;
- стаж и др.

Изучение структуры персонала по указанным признакам важно для оценки трудового потенциала организации, разработки кадровой политики, программ развития персонала и др. Для решения конкретных управленческих проблем в организациях могут использоваться и другие признаки изучения состава и структуры персонала. Например, при формировании инвестиционной политики организации в связи с необходимостью реконструкции и технического перевооружения производства в качестве исходной информации можно использовать данные о структуре рабочих по уровню механизации и автоматизации их труда.

### **Состав персонала по категориям**

Важной характеристикой персонала является изучение его состава и структуры в разрезе категорий. В зависимости от выполняемых работни-

ками функций, весь персонал организации (предприятия) подразделяется на следующие категории:

- рабочие;
- руководители;
- специалисты;
- другие служащие.

При распределении работников по категориям следует использовать Общегосударственный классификатор Республики Беларусь ОКРБ 006-2009 «Профессии рабочих и должности служащих» [7].

*К рабочим относятся работники, занятые непосредственно в процессе создания материальных ценностей, а также производящие ремонтные работы, перемещение грузов, оказывающие производственные услуги.*

Рабочие в зависимости от роли в процессе производства продукции разделяются на *основных* и *вспомогательных*.

К *основным рабочим* относят рабочих, непосредственно занятых изготовлением продукции (станочники, операторы автоматических установок, аппаратчики).

К *вспомогательным* относят рабочих, которые обслуживают трудовые процессы, выполняемые основными рабочими (наладчики оборудования, погрузчики, ремонтные рабочие, уборщики).

*К руководителям* относят работников, занимающих должности руководителей организаций и их структурных подразделений, главных специалистов, а также помощников и заместителей по названным выше должностям.

*К специалистам* относят работников, занятых инженерно-техническими, экономическими и другими работами (инженеры, экономисты, юрисконсульты, нормировщики, диспетчеры, энергетики, механики и др.).

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштабов управления различают *линейных руководителей*, отвечающих за принятие решение по всем функциям управления, и *функциональных руководителей*, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают *руководителей высшего уровня управления* (директор и его заместители), *среднего уровня* (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты) и *нижнего уровня* (руководители бюро, секторов, начальники участков, мастера).

Специалистов организации можно разделить на две группы: специалисты, связанные с процессом управления и специалисты не связанные с процессом управления. Специалисты-управленцы – это работники, кото-

рые принимают непосредственное участие в разработке управленческих решений и их реализации. Основным результатом их труда является создание новой информации, необходимой для осуществления процесса управления. К этой группе относятся экономисты, маркетологи, юристы и др. К группе специалистов, которые не связаны с процессом управления, относят технологов, конструкторов, инженеров. Результатом их деятельности является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства.

*Другие служащие* – это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (табельщики, кассиры, делопроизводители, секретари-машинистки, агенты, учетчики и др.).

### **Структура персонала по уровню образования**

Структура персонала по уровню образования характеризуется удельным весом работников, имеющих соответствующий уровень образования:

- высшее;
- среднее специальное;
- профессионально-техническое;
- общее среднее;
- общее базовое (включая общее начальное).

Состав и структура персонала по категориям, уровню образования, возрасту, полу могут быть изучены на основе данных годовой формы статистической отчетности № 6-т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров». Начиная с 2009 года, периодичность представления этой формы статистической отчетности установлена один раз в два года.

### **Квалификационная структура персонала**

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т. е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. Уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, классом. Например, для специалистов (кроме конструкторов и технологов) введены следующие квалификационные категории: специалист без категории, специалист II категории, специалист I категории, ведущий специалист.

При изучении структуры персонала на конкретном предприятии (в организации) важно использовать приемы сравнительного анализа, сопоставляя данные о структуре персонала по категориям, возрасту, уровню образо-

вания на данном предприятии (в организации) с аналогичными показателями по отрасли. Это поможет сформулировать выводы по анализу и дать более аргументированную оценку структуры персонала организации.

Из теории управления Вы знаете, что организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимосвязанных внутренних переменных, взаимодействующих с внешней средой. Одной из внутренних переменных организации являются люди (персонал). Управление организацией должно осуществляться исходя из концепции взаимозависимости внутренних переменных. В связи с управлением персоналом это означает, что персонал организации по численности, по своей структуре и другим качественным характеристикам должен соответствовать другим внутренним переменным: целям, структуре, задачам, технологии (рис. 2.2).

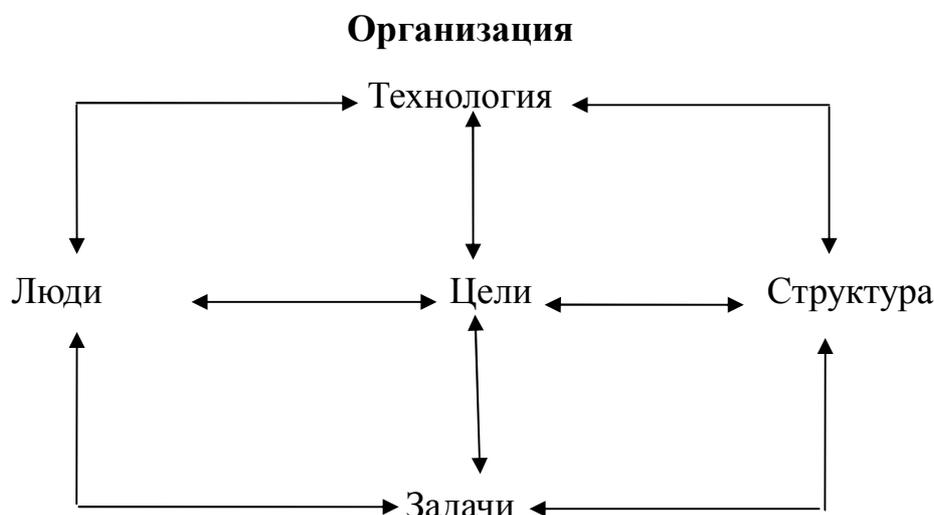


Рис. 2.2. Состав и взаимосвязанность внутренних переменных  
Источник: [8, с. 107]

### 2.3. Трудовой потенциал организации

Одна и та же численность работников может различаться совокупной способностью к труду (в силу различий в уровне образования, профессиональной подготовленности, возрасте, отношении к труду и др.), а, следовательно, и неодинаковым количеством и качеством труда, который может быть реализован в процессе производства. В связи с этим возникает необходимость использования в теории и практике управления персоналом понятия «трудовой потенциал».

Термин «*трудовой потенциал*» стал использоваться в науке и практике экономики, социологии и управления в 80-ые годы 20 столетия [2, с. 61]. Основой этого понятия является термин «потенциал» – источник, возможность, средства, запасы, которые могут быть использованы для достижения опреде-

ленной цели (возможности) отдельного лица, организации, общества, государства в определенной области.

Следует различать понятия «*трудовой потенциал работника*» и «*трудовой потенциал организации*».

*Трудовой потенциал работника* – возможная его трудовая дееспособность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также способность совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- *психофизиологическая составляющая*: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и др.;
- *социально-демографическая составляющая*: возраст, пол, семейное положение и др.;
- *квалификационная составляющая*: уровень и профиль образования, профессионализм, трудовые навыки, склонность к инновационной деятельности;
- *личностная составляющая*: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивация, моральные качества и др.

Трудовой потенциал работника не является постоянной величиной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и в сторону снижения.

Трудовой потенциал организации зависит от трудового потенциала работников, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, которое не может проявиться на уровне отдельного работника. Трудовой потенциал организации обладает такими характеристиками как структура, система разделения и кооперации труда, коммуникации.

Следует отметить, что и в теории, и в практике управления персоналом проблема оценки трудового потенциала организации до конца не решена. Основная причина – сложность и многогранность объекта оценки – трудового потенциала. Тем не менее, в литературе [2, с. 62 – 63; 9, с. 96 – 99; 10, с. 55 – 62] Вы можете найти рекомендуемые подходы к решению этой проблемы.

В задачи управления трудовым потенциалом организации входит:

- анализ и оценка трудового потенциала;
- обеспечение соответствия трудового потенциала целям и профилю деятельности организации, а также другим внутренним переменным;
- развитие трудового потенциала организации (создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, служебного продвижения работников, расширения профиля их умений и навыков);
- эффективное использование трудового потенциала.

Анализ состояния и использования трудового потенциала организации принципиально предполагает оценку: имеющегося трудового потен-

циала (**П**); уровня его использования (**Ф**); и требуемого трудового потенциала (с учетом ситуационных факторов и целей организации) – **Т**. Варианты соотношения указанных показателей могут быть следующими:

- 1)  $П = Ф = Т$ ;
- 2)  $П > Ф = Т$ ;
- 3)  $П > Ф < Т$ ;
- 4)  $П = Ф < Т$ .

Идеальный случай представляет первое соотношение, так как оно представляет ситуацию, при которой имеющийся трудовой потенциал используется полностью и это соответствует потребностям организации.

Второй вариант является достаточно распространенным. Он представляет ситуацию, когда имеющийся трудовой потенциал используется не полностью, но уровень фактического его использования соответствует требованиям производства. При наличии расхождения между имеющимся трудовым потенциалом и его фактическим использованием у работников снижается мотивация к высокопроизводительному труду, отмечается низкий уровень производительности труда, появляется разочарование, неудовлетворенность работой из-за отсутствия возможностей для профессионального роста.

Когда недоиспользование трудового потенциала становится слишком большим, а фактическое его использование – ниже требуемого уровня, (ситуация 3) страдает производство, и остро стоит проблема реализации имеющихся резервов рабочей силы.

Признаками четвертой ситуации являются нехватка рабочей силы, организация сверхурочной работы, отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда выполняемых работ. В этом случае управленческие решения должны быть направлены на наращивание трудового потенциала, улучшение его количественных и качественных характеристик.

Трудовой потенциал, как важнейший компонент человеческого потенциала формирует *человеческий капитал*. По определению Гарри Беккера человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, целесообразное использование которых способствует увеличению доходов человека, организации, общества. Человеческий капитал как экономическая категория по многим признакам совпадает с активной частью основного капитала: он морально и физически изнашивается, требует расходов на поддержание в работоспособном состоянии, требует затрат на модернизацию. Эти сходства и объясняют, почему авторы теории человеческого капитала использовали термин «человеческий капитал».

## 2.4. Внутренний рынок труда и занятость персонала организации

Трудовая деятельность людей организуется в рамках конкретных организаций, что позволяет говорить о рынках труда внутри этих организаций или внутренних рынках труда.

*Внутренний рынок организации (предприятия) – это рынок, основанный на движении персонала внутри организации: либо по горизонтали, когда работник переходит на новое рабочее место, сходное с прежним по выполняемым функциям и характеру работы; либо по вертикали на более высокий разряд или должность.*

Внутренний рынок труда тесно связан с внешним рынком труда, в частности с такими его сегментами как территориальный рынок труда, отраслевой рынок труда, профессиональный рынок труда. По отношению к внешнему рынку труда организация выступает в двух ролях. Во-первых, как потребитель рабочей силы, поскольку организация, располагая рабочими местами, влияет на спрос на рабочую силу. Во-вторых, организация выступает в качестве поставщика на внешний рынок труда излишней рабочей силы или рабочей силы, не соответствующей по своим качественным характеристикам требованиям организации.

Внутренний рынок труда в организации (на предприятии) имеет свои особенности. Главная из них состоит в том, что отношение «спрос – предложение» реализуется внутри коллектива работников организации, т. е. из числа уже нанятых и, естественно, занятых работников. Причем претенденты на новое или вакантное рабочее место могут быть из числа высвобождаемых работников, а также из числа продолжающих работать, но изъявивших желание сменить свое рабочее место по собственной инициативе.

Основными функциями внутреннего рынка труда являются:

- обеспечение сбалансированности спроса и предложения труда внутри организации;
- корректировка профессионально-квалификационных характеристик работников в соответствии с изменяющимися требованиями технологии и организации производства;
- социальная защита работников организации и обеспечение гарантий занятости.

Внутренний рынок труда обеспечивает уже занятым в организации работникам определенную степень защиты от прямой конкуренции на внешнем рынке труда. Однако на внутреннем рынке труда проявляется присущая ему конкуренция между работниками в должностном продвижении, получении более выгодных работ, занятии появившихся вакансий.

В связи с рассмотрением внутренних рынков труда исследователи [11] обращают внимание, на то, что внутренние рынки труда в состоя-

нии *создать крупные предприятия*, способные защитить нанятую рабочую силу от колебаний экономической конъюнктуры и обеспечить необходимые условия для внутриорганизационной мобильности, профессионального роста и повышения оплаты труда. Однако даже такие субъекты спроса на труд не в состоянии обеспечить указанные условия для всех занятых. Работодатели вынуждены ранжировать наемных работников, дифференцируя условия найма: для одних – стабильная занятость и высокая заработная плата, возможность продвижения по службе, для других – низкая зарплата и вероятность увольнения по инициативе администрации. Система внутренних рынков труда ориентирована, естественно, на первых.

Внутренний рынок труда более управляем по сравнению с внешним. Он в меньшей мере подвержен серьезным спонтанным колебаниям, поэтому регулирование соотношения спроса и предложения рабочей силы здесь осуществляется более целенаправленно, на основе административных процедур и правил.

Перераспределение рабочей силы внутри организации (смена рабочего места, профессии, квалификации) способствует, с одной стороны, удовлетворению потребности организации в рабочей силе определенного качества, а с другой – реализации личных устремлений работника. Путем такого перераспределения достигается закрепление работника в организации. Кроме того, в условиях конкурсного отбора больше вероятность, что рабочее место (должность) займет действительно достойный по своим профессиональным качествам работник.

Методы, используемые организациями для приведения в соответствие спроса и предложения рабочей силы достаточно разнообразны (табл. 2.3).

Таблица 2.3.

**Ситуация на внутреннем рынке труда и возможные действия организации [2, с. 75]**

Ситуация	Возможные действия организации
1	2
1. Потребность на одних участках производства снижается, а на других остается прежней	1. Увольнение работников 2. Перевод на режим неполного рабочего времени
2. Потребность в работниках на одних участках снижается, а на других возрастает	1. Высвобождение с одних участков и набор новых работников со стороны 2. Переподготовка и перераспределение высвобождаемых работников, при необходимости – набор со стороны. При наличии излишней численности – увольнение. 3. Регулирование режима найма или рабочего времени

1	2
3. Потребность на одних участках возрастает, а на других не изменяется	1. Набор со стороны на тот участок, где потребность возрастает 2. Сочетание передвижения с других участков с набором новых работников 3. Применение сверхурочных работ
3. Потребность возрастает на всех участках	1. Набор со стороны 2. Применение сверхурочных работ
4. Потребность в рабочей силе снижается на всех участках	1. Увольнение работников 2. Перевод на режим неполного рабочего времени

Таким образом, управлению подвергаются как спрос, так и предложение труда со стороны работников организации. На расширение предложения оказывают влияние такие действия администрации как:

- заполнение вакантных рабочих мест путем перемещения собственных работников;
- поощрение освоения работниками других профессий и специальностей;
- учет личных интересов работников, поощрение администрацией, конечно в разумных пределах, внутривозводской текучести (смена рабочих мест и структурных подразделений организации по инициативе самих работников);
- планирование ротации кадров, управление служебно-профессиональным продвижением работников и их карьерой.

Воздействие на работников с целью приспособления их к потребностям производства и обеспечения эффективной занятости осуществляется через требования к качеству рабочей силы, ее квалификации, через мотивацию к труду, активное подключение работников к профессиональной мобильности.

Поскольку подбор соответствующей рабочей силы осуществляется применительно к складывающейся структуре рабочих мест, организация вынуждена следить, прежде всего, за изменением спроса на нее со стороны собственных структурных подразделений (цехов, служб, отделов) в связи с изменением объема производства или в связи с реорганизацией организационной структуры управления, изменением ассортимента выпускаемой продукции, внедрением новой техники и технологии, организации производства и труда.

Особенно сильно меняется конъюнктура спроса на собственную рабочую силу организации в условиях глубоких преобразований, когда одно производство закрывается, а вместо него начинает развиваться другое; или при реализации трудосберегающей политики, когда предпочтение отдается фактическому или же относительному высвобождению работников, и когда, благодаря росту про-

изводительности труда, выпуск продукции увеличивается при той же численности (либо при сокращении численности объем продукции не меняется).

Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы на внутреннем рынке труда обеспечивает эффективное использование трудового потенциала организации.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Что такое трудовые ресурсы? Укажите источники формирования трудовых ресурсов.
2. Что такое экономически активное население?
3. Кто относится к занятому населению?
4. Какие лица относятся к безработным?
5. Чем определяется статус в занятости?
6. Что такое безработица?
7. Назовите и охарактеризуйте основные формы безработицы.
8. Что такое скрытая безработица и каковы ее последствия?
9. Кто относится к экономически не активному населению?
10. Что такое персонал организации?
11. По каким признакам может быть изучена структура персонала?
12. Какие факторы влияют на структуру персонала организации?
13. Объясните различие между понятиями «персонал» и «человеческие ресурсы»?
14. В чем различие понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»?
15. Что такое трудовой потенциал работника и каковы основные его компоненты?
16. Объясните, почему трудовой потенциал организации нельзя рассматривать как сумму трудового потенциала всех работников организации?
17. Назовите основные задачи управления трудовым потенциалом организации.
18. Что такое внутренний рынок труда и каковы его основные функции?

### Задания и задачи для практического занятия

**Задача 1.** Определите численность трудовых ресурсов области, если численность населения в трудоспособном возрасте составляет 750 тыс. человек, среди них инвалидов I и II группы трудоспособного возраста –

10 тыс.; численность работающих подростков до 16 лет – 15 тыс. человек; работающих лиц старше трудоспособного возраста – 55 тыс. человек.

**Задача 2.** Определите численность населения региона в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн. человек. Численность населения, вступающего в трудоспособный возраст – 30 тыс. человек. Численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста – 22 тыс. человек. Число умерших в трудоспособном возрасте 5 тыс. человек, механический прирост населения в трудоспособном возрасте – 3 тыс. человек.

**Задача 3.** Определите:

- численность трудовых ресурсов региона на начало и конец года;
- естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов в абсолютной форме;
- коэффициенты естественного, механического и общего прироста трудовых ресурсов.

*Исходные данные:* численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, численность работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс. человек.

В течение года в составе трудоспособного населения в трудоспособном возрасте произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс. человек; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.

**Задача 4.** Рассчитайте официальный уровень безработицы на конец года, если из 10 млн. человек имевших работу на начало года, за год были уволены и встали на учет в службе занятости 0,1 млн человек. Из числа 0,8 млн официально зарегистрированных на начало года безработных, 0,05 млн прекратили поиски работы, 0,1 млн человек были трудоустроены.

**Задача 5.** Определите численность безработных в текущем году в городской службе занятости, если численность экономически активного населения города составляет 1 млн человек. Официальный уровень безработицы – 3,5 %.

**Задание 6.** Проведите анализ наличия и динамики численности персонала, а также анализ его структуры по категориям, возрасту, уровню образования, полу за три года, используя данные формы статистической от-

четности № 6-т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров». Для этого:

- разработайте макеты таблиц для проведения указанного анализа;
- рассчитайте темпы роста списочной численности работников организации (предприятия) на конец года, в том числе в разрезе категорий персонала;
- определите показатели структуры персонала по категориям, возрасту, уровню образования, полу. Анализ структуры персонала по таким признакам как уровень образования, возраст, пол может быть выполнен не только в целом по персоналу, но и в разрезе категорий;
- сформулируйте выводы. При формулировке выводов целесообразно использовать результаты сравнительного анализа полученных показателей с аналогичными данными по промышленности Республики Беларусь и Витебской области;
- укажите, по каким кадровым процессам, и какие решения должны быть приняты службой персонала организации.

**Задание 7.** Используя данные статистических сборников и сайта Национального статистического комитета Республики Беларусь, а также Управления статистики Витебской области составьте аналитический обзор, представляющий наличие, динамику и структуру трудовых ресурсов, занятость населения, а также уровень и динамику безработицы в целом по республике, Витебской области и по г. Новополоцку.

### **ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### ***Основные вопросы темы:***

- 3.1. Общая характеристика методологии управления персоналом.
- 3.2. Концепции управления персоналом.
- 3.3. Принципы управления персоналом.
- 3.4. Методы управления персоналом.

#### ***Изучив данную тему, студенты должны:***

- знать методологические основы управления персоналом;
- знать эволюцию и содержание концепций управления персоналом;
- понимать значение принципов управления персоналом и знать их состав;
- знать состав и содержание методов управления персоналом.

### 3.1. Общая характеристика методологии управления персоналом

Любая сфера деятельности человека характеризуется определенной методологией. В общем случае сущность категории «методология» определяется следующим образом: *методология – это логически обоснованная организация деятельности человека, состоящая в определении принципов, целей, методов и средств, обеспечивающих наилучший результат.*

Исходя из этого определения, содержание методологии управления персоналом раскрывается на основе характеристики:

- целей и задач управления персоналом;
- объекта и субъекта управления персоналом;
- концепций управления персоналом;
- принципов управления персоналом;
- методов управления персоналом.

Исходной точкой разработки методологии управления персоналом в организации является установление *целей и задач.*

*Цели управления персоналом* должны с одной стороны способствовать достижению целей организации, а с другой стороны, должны быть согласованы с целями работников. Эффективность управления персоналом в значительной степени будет зависеть от меры такого согласования.

В общем случае *цели управления персоналом* могут быть определены следующим образом [9, с. 48]:

- повышение конкурентоспособности организации за счет развития ее трудового потенциала;
- повышение эффективности производства, в частности максимизация прибыли за счет рационального использования трудового потенциала организации;
- удовлетворение социально-экономических потребностей персонала организации.

Успешное достижение поставленных целей предполагает решение следующих *задач управления персоналом:*

- обеспечение потребности организации в работниках соответствующего количественного и качественного состава;
- эффективное использование трудового потенциала каждого отдельного работника и коллектива в целом;
- обеспечение соответствия характеристик трудового потенциала организации параметрам ее производственного потенциала;
- создание безопасных условий для высокопроизводительного труда;
- обеспечение высокого уровня организации труда, мотивированности работников, повышения их самодисциплины, а также формирование навыков эффективных коммуникаций;
- развитие персонала организации;

- закрепление персонала в организации, формирование стабильного коллектива как условия окупаемости средств, затрачиваемых на персонал (привлечение, развитие);
- обеспечение реализации потребностей и интересов работников в отношении качества трудовой жизни;
- согласование интересов организации и интересов работников, обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью управления;
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при минимизации затрат на персонал.

Перейдем к характеристике *объектов и субъектов* (носителей функций управления персоналом) *управления персоналом*.

*Субъектами управления персоналом* (носителями функций управления персоналом) являются специализированные подразделения по управлению персоналом, работники, занимающие должности, связанные с управлением персоналом, а также руководители всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным.

В качестве *объекта управления персоналом* рассматриваются отдельные работники, их группы и коллектив организации в целом.

Взаимосвязи объектов и носителей функций управления персоналом представлены на рис. 3.1.

### **3.2. Концепции управления персоналом**

В общем случае под концепцией понимают основополагающую идею какой-либо теории, способ понимания каких-либо явлений. Применительно к такой сфере деятельности как управление персоналом, эта категория может быть определена следующим образом.

*Концепция управления персоналом – это обобщенное представление о месте и роли человека в организации, определяющее содержание, цели, задачи, критерии, принципы и методы управления персоналом.*

Принятие организацией той или иной концепции управления персоналом окажет влияние на философию и стратегию управления персоналом, кадровую политику, технологию кадровых процессов, и, в конечном итоге, определит меру влияния трудового потенциала организации на эффективность ее деятельности и конкурентоспособность.

Изменение роли и места человека в организации происходило под влиянием следующих основных факторов:

- развитие теории и практики менеджмента;
- научно-технический прогресс;
- изменение характера и содержания труда;
- социальный прогресс;

– развитие смежных с менеджментом дисциплин (социологии, психологии и др.).



Рис. 3.1. Объекты и носители функций управления персоналом в системе управления организацией  
Источник: [2, с. 139]

В теории управления персоналом существуют разные подходы к выделению концепций управления персоналом. Наиболее системно характеристика концепций управления персоналом дается в работах российского ученого Л.И. Евенко [38, с. 22 – 29]. Именно его точка зрения по этому вопросу разделяется многими специалистами в области управления персоналом.

Ученый выделяет четыре концепции управления персоналом в организации [38, с. 22]:

- 1) *использование трудовых ресурсов* (labor resources use);
- 2) *управление персоналом* (personnel management);
- 3) *управление человеческими ресурсами* (human resource management);
- 4) *управление человеком* (human being management).

Указанные концепции управления персоналом развивались в рамках трех подходов (парадигм, систем):

- 1) *экономического подхода*, который явился основой концепции использования трудовых ресурсов;
- 2) *организационного подхода*, являющегося основой формирования и развития второй и третьей концепций управления человеком;
- 3) *гуманистического*, на базе, которого развивается концепция управления человеком.

Основные характеристики подходов и концепций управления персоналом представлены в табл. 3.1.

Развитие концепций управления персоналом проявилось в усилении следующих аспектов и направлений совершенствования управления:

- использование стратегического подхода к управлению персоналом;
- расширение состава функций управления персоналом на основе более полного охвата этапов кадрового цикла в организации;
- индивидуализация работы с персоналом;
- включение в состав управляемых социокультурных и личностно-психологических характеристик персонала;
- привлечение в состав кадровых служб специалистов в области психологии, социологии, планирования.

Рассмотрим содержание каждой концепции управления персоналом.

*Использование трудовых ресурсов.* Для этой концепции характерен механический подход к работникам, отношение к ним как к «винтикам», приделке к техническим средствам производства. Основными признаками этой концепции являются следующие:

- тщательное нормирование труда;
- четкая постановка задач;
- жесткий контроль дисциплины и учет выполнения заданий;
- сведение мотивации к материальному стимулированию;
- ограничение работы с работниками вопросами регистрации найма и увольнений.

Научной основой этой концепции, основанной на *экономическом* (техно-кратическом) *подходе* является школа «научного управления» (scientific management), наиболее яркими представителями, которой были Ф.У. Тейлор, Фрэнк и Лили Гилбрет, Генри Гантт. Несмотря на эволюционный процесс в области управления персоналом, который отмечается со времени возникновения и развития этой школы (1885 – 1920 гг.), эта концепция находит применение и в современных условиях, хотя сфера ее использования сужается. Она эффективна, например, в условиях рутинной технологии и массового производства, для которого внутрипроизводственные факторы для успеха организации важнее, чем факторы внешней среды.

Таблица 3.1.

## Характеристика подходов и концепций управления персоналом [38, с. 23]

Основные характеристики	Экономический подход		Организационный подход		Гуманистический подход
	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеком
Роль человека	Фактор производства	Ресурс организации	Ресурс организации		Главный субъект организации
Место человека	Элемент процесса труда	Элемент формальной структуры	Элемент социальной организации	Элемент социальной организации	Члены организации-семьи
Функции менеджмента	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами	Управление человеком
Содержание управления	Организация труда и заработной платы	Частичное управление жизненным циклом человека в организации	Комплексное управление жизненным циклом	Комплексное управление	Самоуправление
Подразделение	Отдел ОТи З, Отдел кадров	Кадровая служба (Служба управления персоналом)	Служба управления человеческими ресурсами	Служба управления человеческими ресурсами	Вся организация
Главный рычаг	Зарплата	Полномочия и ответственность	Мотивация	Мотивация	Организационная культура
Стимулирование	Оплата рабочего времени	Принцип «заслуг»			Качество трудовой жизни
Теоретическая основа	Экономическая теория Тейлоризма	Бюрократическая теория организаций	Постбюрократическая теория организаций	Постбюрократическая теория организаций	Социальная психология, Философия японского менеджмента
Обучение	Первичная подготовка	Подготовка и повышение квалификации	Развитие управляющих, орразвитие	Развитие управляющих, орразвитие	Обучение на рабочем месте
Современные примеры применения	Массовое производство, Рутинная технология	Средние и крупные организации обычных отраслей	Средние и крупные организации высокотехнологичных отраслей	Средние и крупные организации высокотехнологичных отраслей	Малое предпринимательство, Фундаментальная наука

*Управление персоналом.* Научной основой этой концепции является **теория организаций**. На ранних стадиях ее развития (М. Вебер, А. Файоль, Р. Эмерсон и др.) она предполагала простые и понятные принципы управления в бюрократических организационных системах, признанные затем классическими. Основные признаки концепции управления персоналом:

- человек еще рассматривается через его формальную роль как «винтик» производственного или административного механизма;
- управление осуществляется преимущественно через административные механизмы установления системы ответственности;
- работа с людьми в организации расширяется и включает такие процессы как поиск и отбор кадров, планирование карьеры конкретных руководителей;
- повышается значение оценки и аттестации работников управления;
- систематически и целенаправленно стало проводиться повышение квалификации работников;
- денежный доход работника все в большей степени зависит от реального вклада работника в достижение конечных результатов организации, а не от прямых затрат рабочего времени.

*Управление человеческими ресурсами.* Научной основой этой концепции является **теория пост-бюрократических организаций**, представляющая собой развитие теории организации на основе большего учета человеческого фактора и социальных условий реальных организаций. Представителями этого направления являются Ч. Барнард, Г. Саймон, У. Беннис, К. Арджирис, Д. Марч.

Основные признаки концепции управления человеческими ресурсами:

- человек в организации рассматривается как ценный организационный ресурс, элемент социальной организации;
- акцент делается на стратегическом подходе к решению проблемы трудоустроенности организации;
- управленческие воздействия распространяются не только на формальную, но и неформальную организацию;
- основой стимулирования работников становится обеспечение высокого «качества трудовой жизни».
- кадровый цикл охватывается комплексно, т. е. объектом управления становятся все этапы жизненного цикла человека в организации;

*Управление человеком.* Эта концепция получила развитие в рамках **гуманистического подхода** к управлению людьми. В соответствии с этим подходом человек признается самостоятельной ценностью, человек рассматривается как социально-культурный феномен, член организации, главный ее субъект и особый объект управления. Основу отношений и поведения людей должны

составлять общечеловеческие и коллективные нормы и ценности, принятые в обществе. Работники берут на себя ответственность за достижение конкурентных преимуществ организации, вовлечены в ее дела.

Основные черты *концепции управления* человеком:

- удовлетворение потребностей и интересов человека в области развития;
- демократизация управления;
- целенаправленное формирование и развитие организационной культуры;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- создание условий для проявления инициативы, максимальной реализации способностей людей, вовлечение их в творчество, в решение проблем;
- расширение самостоятельности и самоконтроля.

Наглядно состав рассмотренных концепций управления персоналом представляет рисунок 3.2.

Говоря о развитии концепций управления персоналом, на современном этапе следует учитывать влияние на этот процесс особенностей, связанных с переходом к постиндустриальному обществу, основными признаками которого являются снижение роли материальных факторов производства и повышение значимости информации и знаний как основных производственных ресурсов. В целом постиндустриальная экономика характеризуется следующими особенностями:

- интеллектуализация используемых технологий, обеспечивающая резкое повышение производительности труда;
- рост наукоемкости товаров;
- существенное повышение значения деятельности, связанной с производством, хранением, передачей и производством знаний;
- глобализация мировой экономики и жесткая конкуренция, приводящие к сокращению жизненного цикла продукции и к необходимости постоянного внедрения инноваций.

Ученые отмечают, что в постиндустриальной экономике предприятие рассматривается не как организация, создающая определенный, конечный продукт, а как общность, пронизанная «элементами творчества», что невозможно без прогрессивного подхода к управлению человеческими ресурсами.

### **3.3. Принципы управления персоналом**

В теории управления принципы определяются как относительно устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления. Другими словами, *принципы управления* – это правила, которыми руководствуются субъекты управления. Принципы управления определяют требования к сис-

теме, процессу и механизму управления. Принципы управления изменяются с развитием общества и изменением условий существования организации.

*Принципы управления персоналом* – это руководящие правила и основные положения, которыми должны руководствоваться субъекты управления персоналом при принятии решений в этой сфере (формирование системы управления персоналом, разработка кадровой политики, кадровых программ и мероприятий и др.).

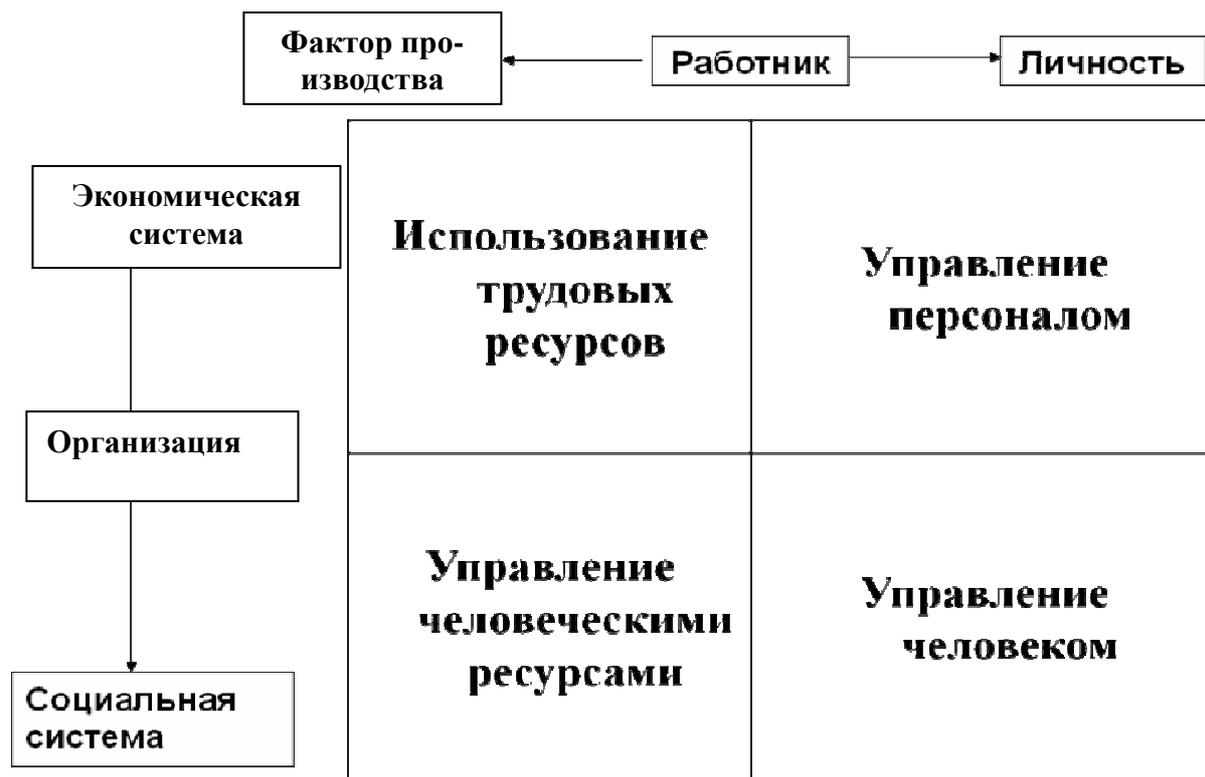


Рис. 3.2. Матрица концепций управления персоналом  
 Источник: составлено автором на основе [25, 38]

Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно многообразны и они могут быть классифицированы по ряду признаков. В зависимости от сферы применения [9, с. 51] принципы управления персоналом разделяют на *общие* и *частные*. В [1, с. 106 – 109] наряду с принципами управления персоналом выделяются *принципы построения системы управления персоналом*, которые в свою очередь разделяются на две группы: 1) принципы формирования системы управления персоналом; и 2) принципы развития системы управления персоналом.

В данной теме рассмотрим состав *общих* и *частных принципов управления персоналом*.

*Общие принципы управления персоналом* носят универсальный характер и ими, как правило, руководствуются при принятии всех управленческих решений в области управления персоналом.

К общим принципам управления персоналом относят:

- *принцип научности* (решения в области управления персоналом должны основываться на достижениях науки);
- *принцип прогрессивности* (решения в области управления персоналом должны разрабатываться с учетом передового опыта зарубежной и отечественной практики);
- *принцип системности* (предполагает рассмотрение персонала как системы, увязку кадровых решений с целями организации, учет факторов внешней и внутренней среды);
- *принцип оптимальности* (означает многовариантную проработку решений и выбор наиболее рационального варианта);
- *принцип комплексности* (предполагает учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом);
- *принцип перспективности* (при принятии решений в области управления персоналом необходимо учитывать перспективы развития организации);
- *принцип экономичности* (принятие управленческих решений в области управления персоналом должно основываться на соизмерении затрат на их реализацию и ожидаемого эффекта);
- *принцип непрерывности* (отсутствие перерывов в деятельности субъектов управления персоналом, сокращение времени документооборота);
- *принцип плановости* (работа по управлению персоналом должна носить систематический, планомерный характер);
- *принцип единства распорядительства*;
- *принцип согласованности* (управленческие решения в области управления персоналом должны быть согласованы между собой, с целями организации и синхронизированы по времени);
- *принцип безусловного соблюдения требований законодательства о труде*;
- *принцип поддержания баланса между интересами организации и работников и др.*

*Частные принципы управления персоналом* обладают свойством локальности и ситуационности и являются специально-ориентированными. Частные принципы управления персоналом учитывают особенности управления персоналом в конкретной организации или специфику работы с персоналом в определенной сфере.

В числе частных принципов управления персоналом можно указать следующие:

- индивидуализация работы с персоналом (индивидуализация подбора работников, учет пожеланий конкретных работников при определе-

нии потребности в обучении, управление карьерой работников, индивидуализация при высвобождении и др.);

- демократизация работы с персоналом (учет коллективного мнения при приеме важнейших кадровых решений, конкурсное замещение вакантных должностей, демократичность в методах управления и стиле руководства и т. п.);
- формирование рабочих групп с учетом психологической совместимости работников и др.

Все принципы управления персоналом реализуются во взаимодействии, их состав зависит в значительной степени от особенностей конкретных организаций.

### **3.4. Методы управления персоналом**

*Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников для достижения целей организации.*

Большинство специалистов [2, 9, 15, 16] в области управления персоналом выделяют три группы таких методов:

- административные методы;
- экономические методы;
- социально-психологические методы.

Эти методы различаются между собой способами воздействия на людей. Дадим характеристику этих методов.

**Административные методы.** Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и в определенной степени могут быть определены как «методы кнута». Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Административные методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Административные методы управления включают следующие основные способы воздействия:

- организационные воздействия;
- распорядительные воздействия;
- дисциплинарная ответственность и взыскания.

**Организационные воздействия** основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретной организации. К ним относятся:

- устав организации;
- коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего трудового распорядка;
- организационная структура управления;

- штатное расписание работников организации;
- должностные и рабочие инструкции;
- положения о структурных подразделениях;
- положения, регламентирующие порядок выполнения отдельных управленческих процессов (например, Положение о формировании резерва, о проведении обучения персонала и др.);
- нормативно-методические и инструктивные материалы, регламентирующих порядок и стандарты выполнения работ.

В организациях, где имеет место высокий уровень осуществления организационных воздействий, доведенных до уровня стандартов и регламентов управления, отмечается высокая трудовая и исполнительская дисциплина и значительно снижаются масштабы применения распорядительных воздействий. Те организации, которые не довели организационные воздействия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии.

*Распорядительные воздействия* направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов и поддержание системы управления организацией в заданных параметрах путем прямого административного регулирования.

Распорядительное воздействие выражается в форме *приказа, распоряжения* или *указания*, которые являются правовыми актами ненормативного характера. *Приказы* издаются линейным руководителем организации.

*Распоряжения* и *указания* издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. *Приказ* – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. *Распоряжение* – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения. С этой целью в организации должен быть установлен единый порядок учета, регистрации и контроля выполнения приказов, распоряжений и указаний.

*Дисциплинарная ответственность* применяется в случае совершения дисциплинарного проступка.

*Под дисциплинарным проступком* понимают *противоправное, виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником*. В соответствии с Трудовым кодексом РФ наниматель может применить к работнику следующие меры дисциплинарного взыскания:

- замечание;
- выговор;

- увольнение.

Дисциплинарный проступок имеет место тогда, когда доказана личная вина работника, и он действовал умышленно и неосторожно. Если это произошло по причине, не зависящей от работника (не созданы нормальные условия, недостаточная квалификация работника), он не может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

**Экономические методы.** *Экономические методы – это воздействия на персонал, основанные на экономических отношениях и экономических интересах людей.* Экономические интересы можно рассматривать на разных уровнях: государственном, организационном, индивидуальном. Задача управления состоит в том, чтобы регулировать процесс удовлетворения интересов на всех указанных уровнях. К методам такого регулирования относят:

- технико-экономическое планирование, на основе которого определяется программа деятельности организации и всех ее подразделений;
- хозяйственный и коммерческий расчет, ориентирующий организацию на эффективное использование имеющихся у них ресурсов и выгодную продажу произведенной продукции;
- разработку и использование технико-экономических норм и нормативов;
- систему оплаты и материального стимулирования работников;
- систему ценообразования;
- систему налогообложения;
- технико-экономический анализ;
- участие в прибылях и др.

**Социально-психологические методы управления.** *Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.* По масштабу и способам воздействий эти методы можно разделить на две основные группы:

- *социологические методы*, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства;
- *психологические методы*, направленные на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современной организации человек всегда действует не в изолированной среде, а в группе разных по психологическим характеристикам людей, и эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

*Социологические методы* позволяют:

- определить роль сотрудника в коллективе;
- выявить лидеров и обеспечить их поддержку;

- связать мотивацию сотрудников с конечными результатами деятельности организации;
- обеспечить эффективные коммуникации и своевременное разрешение конфликтов в организации.

К социологическим методам управления относят:

- социальное планирование (включает установление социальных целей, критериев, социальных нормативов и плановых показателей);
- применение социологических методов исследования (анкетирование, интервьюирование, собеседование, наблюдение, социометрия);
- командообразование;
- соревнование;
- общение;
- методы разрешения конфликтов.

Цель применения *психологических методов* состоит в том, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение задач организации.

В качестве основного инструмента, реализации этой группы методов управления, используется *психологическое планирование*. Основной его целью является формирование эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из концепции необходимости всестороннего развития личности. Основными результатами психологического планирования могут быть:

- формирование подразделений (команд) на основе психологической совместимости сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- минимизация психологических конфликтов (стрессов, раздражений, обид, ссор);
- формирование личной мотивации людей;
- рост интеллектуальных способностей и образовательного уровня работников;
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Методы управления персоналом можно классифицировать и по признаку принадлежности к функциям управления (кадровое планирование, привлечение персонала, деловая оценка, профориентация и адаптация персонала, мотивация трудовой деятельности, обучение персонала, управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением, управление социальным развитием, управление высвобождением).

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Аргументируйте важность разработки методологии управления персоналом в организации.
2. Назовите основные составляющие методологии управления персоналом.
3. Сформулируйте цели управления персоналом.
4. Назовите основные задачи управления персоналом.
5. Кто является субъектом управления персоналом?
6. Что такое концепция управления персоналом?
7. Укажите факторы, оказавшие влияние на эволюцию концепций управления персоналом.
8. Назовите известные вам концепции управления персоналом.
9. Дайте сравнительную характеристику известных вам концепций управления персоналом.
10. Что понимают под принципами управления персоналом?
11. Охарактеризуйте общие принципы управления персоналом.
12. В чем состоит особенность частных принципов управления персоналом?
13. Назовите методы управления персоналом.
14. Раскройте содержание административных методов управления персоналом.
15. Раскройте содержание экономических методов управления персоналом.
16. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.

### Задания для практических занятий

**Задание 3.1.** Подготовьте реферат на тему: «Американский подход к управлению персоналом». Сделайте на его основе сообщение, отразив в нем особенности, тенденции развития и практический опыт управления персоналом в США.

**Задание 3.2.** Подготовьте реферат на тему: «Японский подход к управлению персоналом». Сделайте на его основе сообщение, отразив в нем особенности, тенденции развития и практический опыт управления персоналом в Японии.

**Задание 3.3.** Охарактеризуйте специфику управления персоналом на предприятиях (в организациях) Республики Беларусь. Укажите основные черты подхода к управлению персоналом на белорусских предприятиях, используя критерии, приведенные в табл. 3.2.

Таблица 3.2.

**Японский и американский подходы к управлению персоналом организации [45, с. 32, табл. 2.1]**

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное- выполнение обязанностей	Главное-реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результата

**Задание 3.4.** Проведите анализ проявления закона соответствия менеджмента и менталитета для разных стран. Для этого, используя данные табл. 3.3, укажите черты менталитета, характерные для Японии, США, Беларуси. По результатам анализа сделайте выводы о месте и тенденциях развития белорусской ментальности. Для наглядности отметьте положение белорусской ментальности на ниже приведенной шкале:



Рис. 3.3. Условная шкала ментальности  
Источник: [46, с. 15]

Соответствие менеджмента менталитету [46, с. 14 – 16, табл. 1]

Черты менталитета	Обусловленные ими особенности управления
1	2
1. Индивидуализация сознания, повышенное чувство собственного достоинства	Ориентация на личность; оплата по личному вкладу; личные способности – двигатель карьеры
2. Стремление к обособленности	Формальные отношения на производстве; формирование рабочих мест, учитывающее независимость работника; управленческое решение зависит от чувства собственного достоинства работника
3. Прагматизм	Целеустремленность руководителей и подчиненных; выбор главного, основного направления, обеспечивающего достижение цели; личные взаимоотношения подавляются, когда это мешает достижению поставленной цели.
4. Практицизм	Формирование нестандартной системы управления, приведение ее в соответствие с конкретными целями и заданиями
5. Рационализм	Главной чертой управления становится выбор оптимального решения; формирование оптимальной структуры производства; рациональные отношения в коллективе; отсутствие излишеств и нагромождений в системе управления
6. Стремление к богатству (алчность)	Дисциплина и рост в карьере определяются уровнем заработной платы; управленческие решения основаны на выгоде; основной мотив управленческих решений - деньги
7. Пунктуальность	Облегченные формы контроля за рабочим процессом; скрупулезность в выполнении порученных заданий; высокий уровень дисциплины; слаженность систем управления
8. Консерватизм	Неприемлемость нововведений; почитание руководителя; высокое качество; поддержка существующей организации труда, установившейся производственной структуры
9. Лениность	В управлении необходим пресс – давление; низкая производительность труда, т. ч. и управленческого; стремление к изменению в производстве, тогда. Когда это обеспечивает минимум затрат
10. Трудолюбие	Высокая производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу
11. Аккуратность	Высокое качество; высокая культура управления; выборочные формы контроля; высокая исполнительность; управленческая установка на непрерывный рост качества
12. Бережливость	Максимальная экономия на системе управления; имеет место установка на экономию ресурсов; внедрение безотходных технологий
13. Коллективизм	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективная ответственность; коллективный контроль; ориентация управления на группу; оплата труда по показателям работы группы

1	2
14. Патернализм	Неформальные отношения с подчиненными; продвижение по службе по старшинству и стажу работы; замедленная оценка работы и служебный рост; определяющие качества руководителя: быть отцом коллектива, координировать и корректировать деятельность подчиненных
15. Высокая приспособляемость к новизне	Восприимчивость новшеств, быстрое их внедрение
16. Христианство – протестантское направление	Альтруизм сочетается со стремлением к деньгам, уважением и поклонением богатству; в управлении возможно достижение целей любыми средствами
17. Христианство- православное направление	Стремление к трансцендентному; осуждение богатств; пуританство
18. Ислам	Авторитет руководителя по возрасту; религия первична, производство вторично; опора на общину; дисциплина
19. Синтоизм	Обостренное чувство экологической безопасности; использование энергосберегающих и материалосберегающих технологий
20. Буддизм	Производство – вторичное дело, деньги также; религия, вера – цель жизни; религиозные ценности определяют поведение на производстве

### Основные понятия, используемые в задании

**Менталитет** – подсознательная социально-психологическая программа действий и поведения отдельных людей, нации в целом, проявляемая в сознании и практической деятельности людей. Источник ее формирования – совокупность психологических, социально-экономических, природно-климатических явлений, действующих на протяжении длительной эволюции страны.

Проявление биопсихологической программы поведения людей сказывается на различных сферах человеческой деятельности: быт, общение, производство. Значительное влияние она оказывает на управление.

**Закон соответствия менеджмента менталитету** означает, что определенной ментальности, каждой конкретной черте национального характера, стороне менталитета в целом соответствуют адекватные формы, виды, системы менеджмента.

Задание 3.4 является заданием повышенной степени сложности и предполагает самостоятельное его выполнение студентами под руководством преподавателя, с последующим оформлением и презентацией результатов.

**Задание 3.5.** Проанализируйте конкретную ситуацию и охарактеризуйте концепцию управления персоналом, реализуемую в данной ситуации. Определите концепцию управления персоналом, на основе матрицы представленной на рис. 3.2. Ваш вывод обоснуйте.

### ***Описание ситуации***

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, составляет 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст работников 30 – 45 лет. Работники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и трех специалистов. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с кандидатами на вакантные рабочие места (должности), готовят решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть времени работники заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно благодаря достаточно высокой заработной плате. Практикуется наем персонала на временную работу. Развитию персонала организация уделяет незначительное внимание.

## **ТЕМА 4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Основные вопросы темы:***

- 4.1. Цели и функции системы управления персоналом (СУП) в организации.
- 4.2. Организационное построение СУП.
- 4.3. Кадровое обеспечение СУП.
- 4.4. Нормативно-методическое обеспечение СУП.
- 4.5. Правовое обеспечение СУП.
- 4.6. Информационно-техническое обеспечение СУП.

### ***Изучив данную тему, студенты должны:***

- понимать значение формирования системы управления персоналом в организации и знать ее целевые установки;
- знать состав основных элементов СУП и понимать их взаимозависимость;
- знать основы организационного построения СУП;

- уметь провести анализ кадрового обеспечения СУП;
- знать состав и основы формирования нормативно-методического обеспечения СУП;
- уметь провести анализ состояния нормативно-методического обеспечения СУП;
- знать задачи правового обеспечения СУП;
- знать основы информационно-технического обеспечения СУП.

#### 4.1. Цели и функции системы управления персоналом (СУП) в организации

Эффективность управления персоналом, полная реализация поставленных целей зависят от построения системы управления персоналом в организации.

*Система управления персоналом – это совокупность управленческих звеньев (должностей), функциональных и обеспечивающих подсистем, взаимосвязанное функционирование которых направлено на достижение целей управления персоналом.*

Состав элементов системы управления персоналом представляет рис. 4.1.

Исходной точкой построения СУП является формирование дерева целей системы управления персоналом при обязательном согласовании целей работников и целей организации. Цели системы управления персоналом формируются с учетом:

- миссии организации и ее философии;
- целей и стратегии организации;
- принятой концепции управления персоналом;
- параметров трудового потенциала организации.

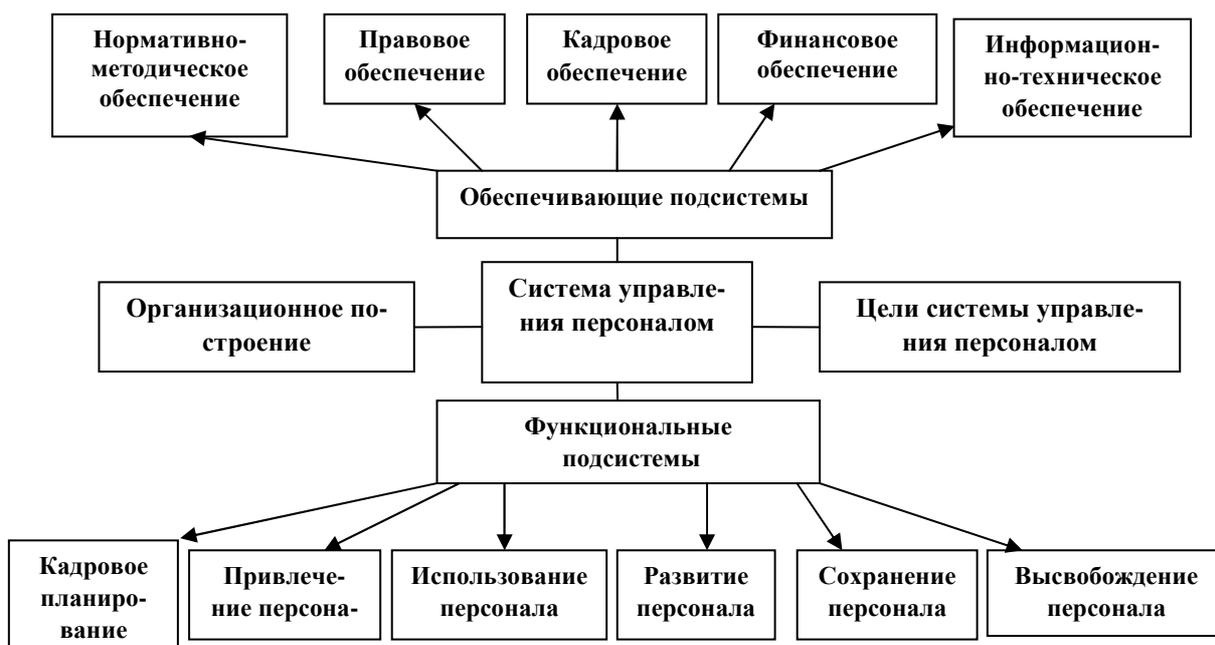


Рис. 4.1. Система управления персоналом организации

Укрупненно дерево целей системы управления персоналом представляет рисунок 4.2.



Рис. 4.2. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации  
Источник: [2, с. 103, рис. 2.4]

*Главная цель системы управления персоналом* – своевременное формирование, эффективное использование и развитие персонала для достижения целей организации и удовлетворения потребностей работников.

Задача разработки «дерева» целей заключается в такой детализации целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции, выполнение которых может быть закреплено за отдельными звеньями и исполнителями системы управления.

Система целей для управления персоналом должна рассматриваться двояко [2, с. 137]. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать на вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой организация и какие условия она стремится для этого создать.

Эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут согласованы.

Система целей управления персоналом является основой определения состава функций. Возможны различные подходы к выделению функций управления персоналом. В наиболее простом варианте управление персоналом можно представить как непрерывный процесс следующих взаимосвязанных функций [9, с. 53 – 54]:

- *планирование*: определение целей управления персоналом и путей их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;
- *организация*: работа по формированию коллектива работников, профориентация, профотбор, привлечение персонала, расстановка, профессиональная подготовка совершенствование организации труда, улучшение условий труда и др.;
- *регулирование*: межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение персонала, изменение численности персонала, уровня заработной платы др.;
- *контроль*: контроль численности, эффективности использования персонала, соответствия занимаемой должности, исполнения приказов по персоналу и т. п.;
- *учет*: получение информации об изменении состава персонала, ведение статистической и внутренней отчетности по труду.

Более содержательным подходом к выделению функций управления персоналом является подход, основанный на функциональном разделении труда в области управления персоналом. В разных источниках выделение функций управления персоналом имеет определенные различия, состоящие, главным образом, в степени разделения управленческого труда. Например, немецкий специалист в области управления персоналом Й. Хентце выделяет несколько функциональных блоков, определяющих организационное построение службы управления персоналом в организациях. Состав этих блоков показан в табл. 4.1.

Таблица 4.1.

**Состав функциональных блоков по управлению персоналом [23, с. 95]**

Функциональный блок 1	Содержание задач в функциональном блоке 2
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка.
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.

1	2
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале организации. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.

Ученый А.П. Егоршин [25] дает следующий состав функциональных областей управления персоналом:

- кадровая политика;
- подбор персонала;
- оценка персонала;
- расстановка персонала;
- обучение персонала.

Как видим, принципиальных различий между рассмотренными подходами нет. Расхождение в степени детализации функций и в акцентах.

## **4.2. Организационное построение СУП**

### **Факторы и задачи организационного построения СУП**

Организационное построение системы управления персоналом предполагает закрепление функций управления персоналом за определенными управленческими звеньями (подразделениями) и (или) должностями. Организационное построение системы управления персоналом зависит от многих факторов:

- численности персонала в организации (размера организации);
- отрасли, к которой относится хозяйствующий субъект;
- концепции управления персоналом, которой привержена организация;
- стратегии развития организации;
- кадровой политики;

- степени децентрализации структуры организации;
- организационной культуры и др.

Определяя организационное построение СУП, необходимо:

- решить вопрос о необходимости и экономической целесообразности создания службы персонала в организации или предусмотреть вариант распределения функций по управлению персоналом между существующими должностями;
- определить место службы персонала (если такая служба создается) в организационной иерархии организации;
- обосновать выбор типа организационной структуры службы персонала;
- разработать документ (Положение), регламентирующий функционирование службы персонала.

В литературе [23, с. 526 – 529] рассматриваются разные версии по поводу начала становления служб управления персоналом. Наиболее логичной представляется гипотеза, в соответствии с которой обособление управленческой деятельности в сфере управления персоналом исторически относят к рубежу XIX – XX веков и связывают этот процесс с началом управленческой специализации [1, с. 7]. Так, на предприятии Baltimore and Ohio Railroad появление кадрового отдела (службы) датируется 1880 г. Его деятельность ограничивалась очень узким спектром функций: наем и благосостояние занятых. Отдел кадров в современном понимании появился, по мнению У. Френча [23, с. 527], примерно в 1912 году. Полезность таких подразделений и рост их востребованности нашли отражение в профессиональной подготовке соответствующих специалистов. В 1915 г. в Дортмундском колледже впервые был предложен учебный курс, предназначенный для управляющих наймом, а в 1919 г. уже 12 колледжей предлагали программы обучения управлению кадрами.

### **Зависимость организационного построения СУП от размера организации**

Чем больше численность работников организации, тем масштабнее организационное построение системы управления персоналом. С увеличением численности и степени разнородности состава работников (по уровню образования, профессиональной принадлежности, демографическим и другим характеристикам) изменяются их ожидания от работодателя. На практике сложились следующие национальные соотношения численности занятых в службах персонала и общей численности работников организации [45, с. 82]:

- в США на одного работника службы персонала приходится 100 работников;
- в Германии на одного работника службы персонала приходится 130 – 150 работников;

- во Франции на одного работника службы персонала приходится 130 работников;
- в Японии это соотношение составляет 37 человек.

Организационное построение СУП существенно зависит от размера организации.

В малых организациях (частное унитарное предприятие, ООО, ОДО) структурное подразделение «Служба персонала», как правило, отсутствует. Функции управления персоналом могут выполняться одним специалистом или на основе совмещения должности специалиста по кадрам с какой-либо другой. Например, часто функцию кадрового делопроизводства выполняет секретарь, юрист или бухгалтер, а функции менеджера по персоналу принимает на себя руководитель организации. Он сам осуществляет подбор и отбор работников, сам решает вопросы служебно-профессионального продвижения, вопросы оплаты и стимулирования, обучения персонала и др.

Средняя по численности организация требует формирования группы специалистов по кадрам (2-4 человека) или отдела кадров. Структуризация кадровых функций обычно начинается с создания *отдела кадров*. Размеры этого структурного подразделения, как правило, растут вместе с размерами организации. Основными задачами отдела кадров являются:

- ведение кадровой документации;
- подбор работников основных специальностей;
- ведение кадровой статистики;
- организация аттестации работников и некоторые другие.

Далее, по мере роста и развития организации, возникает необходимость в расширении состава функций по управлению персоналом и отдел кадров уже не может полноценно выполнять свои функции без дополнительного персонала. Служба персонала является, по сути, конечной стадией формирования структуры по управлению персоналом в организации. Далее происходит только увеличение количества структурных подразделений и рост количественного и качественного состава работников. По мере развития организации и службы персонала меняется и название. Отдел персонала постепенно перерастает в *управление персоналом*.

Крупная организация создает разветвленную службу персонала по различным направлениям деятельности в этой области.

### **Место службы персонала в иерархии организации**

Уровень управления персоналом в значительной степени зависит от того, какое место занимает служба персонала в иерархии управления организацией. В определении этого аспекта организационного построения системы управления персоналом отмечаются следующие тенденции.

Службы персонала начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями (рис. 4.3). По мере развития кадрового управления и более заметного его влияния на результаты деятельности организации служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственно участвовать в управлении организацией наряду с другими функциональными управленческими подразделениями (рис. 4.4). Наиболее перспективным является вариант [26, с. 64], когда служба персонала подчинена высшему руководству и имеет более высокий статус по сравнению с другими функциональными звеньями управления (рис. 4.5). Практика показывает, что чем выше в иерархии организационной структуры управления размещается служба персонала, тем больше у нее возможностей для акцентирования внимания на человеческих ресурсах, тем больше ее влияние на организационные процессы планирования и решение стратегических задач. Вот данные, показывающие, какую важную роль играют руководители служб персонала в организационном управлении в зарубежных компаниях [27]. В Великобритании в 55 % организаций HR-специалисты занимают позицию в первом эшелоне власти компании, т. е. входят в правление или совет директоров. В 62 % организаций непосредственно участвуют в разработке стратегии бизнеса компании и в 41 % принимают участие в этом процессе в качестве консультанта.



Рис. 4.3. Пример включения в организационную структуру службы персонала как штабного звена



Рис. 4.4. Пример включения в организационную структуру службы персонала как функционального звена

## Варианты построения организационных структур службы персонала

В случае если для осуществления функций управления персоналом создается служба персонала, должна быть определена ее организационная структура.

*Организационная структура* службы персонала – совокупность взаимосвязанных управленческих звеньев, выполняющих функции управления персоналом.

Организационная структура службы персонала может быть различной. В основу ее построения могут быть положены разные признаки. Например, возможны следующие варианты структурирования управленческих звеньев в службе персонала:

- структурирование по группам (категориям) персонала;
- структурирование по продуктовому признаку;
- ориентация подразделений службы персонала на обслуживание основных сфер деятельности организации;
- выделение структурных подразделений службы персонала по функциям управления персоналом и некоторые другие подходы.



Рис. 4.5. Вариант организационной структуры предусматривающий высокий статус службы персонала

Источник: [26, с. 64]

На практике наиболее распространены организационные структуры службы персонала, основанные на функциональном разделении работы с персоналом [2] (рис. 4.6). Специфика этого типа организационной структуры состоит в ориентации на выполнение определенных функций управления персоналом, на которых специализируются сотрудники: кадровое планирование, обеспечение персоналом, развитие персонала, мотивация и оплата труда и др. Название подразделений в службе персонала в основном формируется ориентировочно и характеризует целевую функцию, которую выполняет то или иное подразделение, ряд подразделений или должностное лицо.

Формирование организационной структуры системы управления персоналом включает следующие действия:

- определение состава функций и работ, позволяющих реализовать цели системы управления персоналом в организации;
- определение трудозатрат на выполнение функций по управлению персоналом и расчет необходимой численности работников;
- формирование состава управленческих звеньев (должностей) оргструктуры и построение ее конфигурации;
- установление связей между управленческими звеньями (должностями);
- регламентация прав и ответственности управленческих звеньев (должностей).

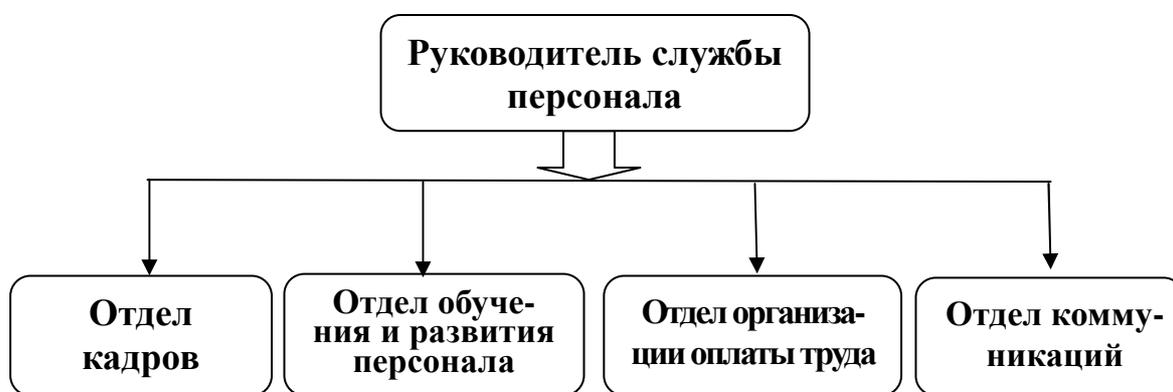


Рис. 4.6. Организационная структура службы персонала, структурированная по функциям управления персоналом  
Источник: [1, с. 33, рис. 2.1]

Важным аспектом функционирования службы управления персоналом является определение ее взаимодействия с другими структурными подразделениями и службами организации. Формально такое взаимодействие не всегда бывает четко определено. Однако специалисты в области менеджмента считают, что такое формализованное закрепление во многом позволяет избежать потенциально конфликтных ситуаций между структурными подразделениями. Формализация взаимодействия службы персонала с другими управленческими звеньями и подразделениями организации должна быть определена в Положении о службе персонала.

Служба персонала может выполнять свои задачи следующими способами:

- через затребованную линейными руководителями консультативную помощь;
- через совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации;

- через собственные управленческие полномочия.

Организационная структура системы управления персоналом может быть представлена различными структурными подразделениями (управление, отделы, секторы). При создании структурных подразделений службы персонала следует руководствоваться нормами управления, принятыми в Республике Беларусь [28, с. 17]:

- *управление* может создаваться при наличии в его штате не менее семи штатных единиц, включая должность руководителя;
- *отдел* может создаваться при наличии в его штате не менее четырех штатных единиц, включая должность руководителя;
- *сектор (бюро, группа)* может создаваться при наличии в его штате не менее трех штатных единиц, включая должность руководителя.

При необходимости в составе структурных подразделений с учетом вышеназванных норм управляемости могут создаваться: в управлении – отделы, секторы (бюро, группы), а в отделах – секторы (бюро, группы). Следует также иметь в виду, что должность менеджера по персоналу может вводиться при осуществлении управленческих функций в области управления персоналом и руководстве подчиненными работниками.

### **4.3. Кадровое обеспечение системы управления персоналом**

Кадровое обеспечение системы управления персоналом определяется *количественным и качественным* составом ее работников.

#### **Качественный состав работников службы персонала**

*Качественный состав* работников службы персонала характеризуется потребностью в работниках определенных специальностей, квалификации, должностей, т. е. их профессионально-квалификационным составом. Определим сущность понятий *специальность, квалификация, должность*.

*Специальность* – совокупность приобретенных путем специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенного вида трудовой деятельности.

*Квалификация работника* – это степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы. Устанавливается в виде разряда или категории.

*Должность* – служебное положение работника, обусловленное кругом его обязанностей, должностными правами и степенью ответственности. Наименование должностей являются основой разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных инструкций и других организаци-

онно-регламентирующих документов. Можно выделить должности вакантные, руководящие, технические, должности специалистов.

При формировании качественного состава работников службы персонала необходимо использовать следующие документы:

- Общегосударственный классификатор Республики Беларусь ОКРБ 006-2009 «Профессии рабочих и должности служащих» [7].

- Единый квалификационный справочник должностей служащих (ЕКСД). В Республике Беларусь в установленном порядке утверждено 35 выпусков ЕКСД.

- Постановление Министерства труда и социальной защиты от 30.10.2007 г. № 135 «О внесении изменений и дополнений в постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30 марта 2004 г. № 32». Данное постановление вносит изменения и дополнения в Общие положения Единого квалификационного справочника должностей служащих, утвержденные постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30.03.2004 г. № 32 [29].

В последнем документе, на который сделана ссылка выше, содержатся определения *базового и полного наименования должности* [29, с. 16].

*Базовое наименование должности* – основное наименование должности, предусмотренное ОКПД и обусловленное сложившимися типовыми видами работ (должностными обязанностями). При определении базового наименования должности предусматривается необходимость ссылки на наименование должностей, соответствующих Общегосударственному классификатору Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих» (ОКПД). Наименование любой должности в обязательном порядке должно содержать базовое наименование.

*Полное наименование должности* – конкретное наименование должности, уточняющее характер выполняемой работником трудовой функции. Оно устанавливается путем добавления к базовому наименованию дополнительных сведений, а также производных должностей, предусмотренных ОКПД. Общими положениями ЕКСД предусматривается, что слова, уточняющие в наименовании должности место работы, сферу деятельности, специальность и др. при установлении конкретного наименования должности могут применяться нанимателем самостоятельно. Например, базовое наименование должности «Экономист» предполагает установление таких наименований должностей, как «Экономист по ценообразованию», «Ведущий экономист по труду».

В соответствии с ЕКСД в системе управления персоналом могут быть предусмотрены следующие должности:

- *в категории руководителей*: зам. директора по управлению персоналом; начальник отдела кадров, начальник отдела подготовки кадров; начальник

отдела социального развития; менеджер по персоналу; начальник отдела организации и оплаты труда; начальник лаборатории (бюро) организации труда и производства; начальник лаборатории социологии и психологии труда и др.;

- в категории специалистов: инспектор по кадрам, специалист по кадрам, социолог, психолог, инженер по нормированию труда, инженер по организации и нормированию труда, нормировщик, хронометражист и др.;
- в категории других служащих: табельщик.

### **Количественный состав работников службы персонала**

*Количественный состав* характеризуется численностью работников в разрезе должностей.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав и штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер. Используют следующие методы определения численности работников службы управления персоналом:

- метод корреляционно-регрессионного анализа;
- метод сравнений (аналогий);
- экспертный метод;
- метод прямого расчета;
- метод на основе норм обслуживания (норм управляемости) др.

*Метод корреляционно-регрессионного анализа* основан на выявлении факторов, оказывающих существенное влияние на численность работников по данной функции управления и аналитическом выражении корреляционной связи с помощью уравнения регрессии того или иного вида. Например, численность работников по функции «управление комплектованием и подготовкой кадров» для предприятий автомобильной промышленности рассчитывается по формуле:

$$Ч = 0,0017 \times P^{0,9117} \times K^{0,3554}, \quad (4.1)$$

где P – общая численность работников организации;

K – количество самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих подготовку кадров.

Особенностью применения данного метода является необходимость учета и соблюдения тех существенных условий, для которых было получено конкретное уравнение регрессии.

*Метод сравнений (аналогий)* основан на установлении численности работников службы персонала по аналогии с родственными по основным характеристикам организациями.

*Экспертный метод* позволяет получить представление о потребности в работниках на основе учета мнений группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции. Этот метод используется как составная часть других методов.

*Метод прямого расчета* предполагает определение численности работников службы персонала исходя из расчета необходимых затрат труда на выполнение функций управления персоналом. Основу определения затрат труда на выполнение всего объема работ, связанных с управлением персоналом, составляет трудоемкость отдельных видов работ. Трудоемкость работ по управлению персоналом может быть определена следующими методами:

- нормативным;
- с помощью фотографии рабочего времени и хронометража;
- расчетно-аналитическим;
- методом аналогий;
- экспертным.

Нормы времени устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (учетные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы времени на подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству [30]. Зная трудоемкость отдельных видов работ и их объем в течение года можно рассчитать численность работников по тому или иному направлению работы с персоналом ( $Ч$ ) по формуле:

$$Ч = \frac{(\sum t_i \cdot q_i) \cdot K}{\Phi_n}, \quad (4.2)$$

где  $t_i$  – трудоемкость  $i$ -го вида работ по управлению персоналом;

$q_i$  – объем  $i$ -го вида работ, выполняемый в течение года;

$K$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение непредвиденных работ. Устанавливается, как правило, экспертным путем в зависимости от степени неопределенности состава непредвиденных работ.

В общем случае рекомендуемое значение  $K = 1,1 - 1,15$ ;

$\Phi_n$  – полезный фонд рабочего времени одного работника за год.

Можно выделить еще один метод определения численности службы персонала, который основывается на сложившемся соотношении численности работников организации, приходящейся на одного работника службы персонала. Указанные соотношения, сложившиеся в ряде стран приведены в пункте 4.2 данной темы.

#### 4.4. Нормативно-методическое обеспечение СУП

*Нормативно-методическое обеспечение СУП* характеризуется разработкой и применением в управлении персоналом организационных, методических, организационно-распорядительных документов и нормативных материалов. Цель формирования нормативно-методического обеспечения СУП – регламентация процессов подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом.

Основными документами нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом являются:

- *Коллективный договор;*
- *Правила внутреннего трудового распорядка;*
- *Документы, регламентирующие выполнение функций управления персоналом* (Положение о порядке приема на работу; Положение по формированию кадрового резерва; Положение об аттестации работников; Положение об организации обучения персонала и др.);
- *Положения о подразделениях аппарата управления;*
- *Должностные инструкции;*
- *Нормативно-справочные документы и др.*

Документы нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом должны разрабатываться на основе действующего в Республике Беларусь законодательства, существующих типовых документов, а также учитывать особенности конкретной организации.

#### **Коллективный договор**

*Коллективный договор – локальный нормативный правовой акт, регулирующий трудовые и социально-экономические отношения между нанимателем и работающими у него работниками.* Коллективные договоры могут заключаться в организациях любых организационно-правовых форм.

Вместе с тем, коллективный договор не является обязательным локальным документом для каждого нанимателя. Как правило, он заключается в тех случаях, когда в организации созданы первичные органы профсоюза.

Порядок и условия заключения коллективного договора определяются Трудовым кодексом Республики Беларусь (ТК РБ).

Сторонами коллективного договора являются:

- работники организации в лице их представительного органа (профсоюз);
- наниматель или уполномоченный им представитель.

Коллективный договор заключается на период не менее 1 года и не более чем на 3 года. Условия коллективного договора, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством, являются недействительными. Перечень трудовых и социально-экономических условий, которые в соответствии с ТК РБ могут содержаться в коллективном договоре, носит рекомендательный характер. Допустимо как его расширение, так и сужение сторонами коллективных трудовых отношений.

В соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь коллективный договор может содержать следующие положения:

- 1) организация труда и повышение эффективности производства;
- 2) нормирование, формы, системы оплаты труда, иные виды доходов работников;
- 3) размеры тарифных ставок (окладов), доплат и надбавок к ним;
- 4) продолжительность рабочего времени и времени отдыха;
- 5) создание здоровых и безопасных условий труда, улучшение охраны здоровья, гарантии социального страхования работников и их семей, охрана окружающей среды;
- 6) заключение и расторжение трудовых договоров;
- 7) обеспечение занятости, подготовки, повышения квалификации, переподготовки, трудоустройства высвобождаемых работников;
- 8) регулирование внутреннего трудового распорядка и дисциплины труда;
- 9) строительство, содержание и распределение жилья, объектов социально-культурного назначения;
- 10) организация санаторно-курортного лечения и отдыха работников и членов их семей;
- 11) предоставление дополнительных гарантий многодетным и неполным семьям, а также семьям, воспитывающим детей инвалидов;
- 12) улучшение условий жизни ветеранов, инвалидов и пенсионеров, работающих или работавших у нанимателя;
- 13) создание условий для повышения культурного уровня и физического совершенствования работников;
- 14) минимум необходимых работ (услуг), обеспечиваемых при проведении забастовки;
- 15) ответственность сторон за невыполнение коллективного договора;
- 16) гарантии социально-экономических прав работников при разгосударствлении и приватизации;
- 17) ответственность нанимателя за вред, причиненный жизни и здоровью работника;
- 18) другие трудовые и социально-экономические условия.

## Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР)

*Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный правовой акт, регулирующий трудовой распорядок в организации.*

Под *внутренним трудовым распорядком* понимается установленный внутри организации порядок выполнения работниками работы у нанимателя под его руководством и контролем. Внутренний трудовой распорядок направлен на установление такого режима, который обеспечивает не только надлежащую трудовую дисциплину, но и соответствующую организацию труда, что в результате должно обеспечить эффективную работу.

Правила внутреннего трудового распорядка устанавливаются нанимателем с участием профсоюзов на основании *типовых правил*. *Типовые правила внутреннего трудового распорядка* утверждены постановлением Министерства труда Республики Беларусь от 05.04.2000 г. № 46 (с изменениями и дополнениями по состоянию на 07.12.2007 г.).

В общем случае правила внутреннего трудового распорядка должны содержать следующие разделы:

- Общие положения;
- Порядок приема, перевода и увольнения работников;
- Обязанности работников и нанимателя;
- Рабочее время и его использование;
- Поощрения за успехи в работе;
- Ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Правила внутреннего трудового распорядка устанавливаются нанимателем с участием профсоюзного органа. Если в организации профсоюзный орган отсутствует, ПВТР утверждаются руководителем организации. Отсутствие профсоюзного органа не освобождает нанимателя от обязанности установления ПВТР. Не допускается включение в ПВТР норм, ухудшающих положение работников, а также ограничивающих их права, предусмотренные законодательством. Наниматель обязан при оформлении нового работника ознакомить его под роспись с ПВТР. Кроме того, наниматель обязан ознакомить каждого работника со всеми изменениями и дополнениями, вносимыми в ПВТР под роспись.

Правила внутреннего трудового распорядка относятся к документации по организационно-нормативному регулированию деятельности организации, поэтому состав реквизитов, порядок их расположения должны соответствовать Государственному стандарту Республики Беларусь (СТБ) 6.38-2004 [32].

## **Положение о структурном подразделении аппарата управления**

*Положение о структурном подразделении аппарата управления* (управлении, отделе, секторе и т. п.) это документ, регламентирующий деятельность управленческих звеньев, в данном случае в области управления персоналом.

Положение о структурном подразделении разрабатывается в соответствии с Государственным стандартом Республики Беларусь [32].

Типовая структура положения о подразделении включает следующие разделы:

1. *Общие положения* (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется);
2. *Задачи подразделения;*
3. *Организационная структура подразделения* (схема с указанием линейно-функциональных и методических связей звеньев и работников подразделения);
4. *Функции подразделения;*
5. *Взаимоотношения с другими подразделениями организации* (с указанием информации, документов, получаемых и передаваемых данным подразделением: от кого, кому, сроки и периодичность);
6. *Права подразделения;*
7. *Ответственность подразделения* (в рамках установленных полномочий за некачественное, несвоевременное выполнение возложенных функций).

## **Должностная инструкция**

Для каждой должности, в структуре соответствующего подразделения службы персонала должна быть разработана *должностная инструкция*. Цель разработки этого нормативного документа – создание необходимых условий для рационального разделения труда между работниками.

Должностные инструкции разрабатываются для служащих (специалистов, технических исполнителей). Для рабочих разрабатывают рабочие инструкции [31, с. 59].

Должностные инструкции, как правило, не разрабатываются на руководителей организаций и руководителей ее структурных подразделений. Права, обязанности и ответственность руководителя организации определяются в соответствующих учредительных документах и контракте, заключаемым с ним собственником имущества. Права, обязанности, полно-

мочия и ответственность руководителей структурных подразделений указываются в соответствующем положении о структурном подразделении.

Должностные обязанности, требования к знаниям и квалификации заместителей руководителя организации, структурных подразделений, заместителей других уровней управления определяются на основании квалификационных характеристик должностей соответствующих руководителей.

Основой для разработки должностных инструкций являются:

- положения о подразделении;
- квалификационная характеристика должности, содержащаяся в Едином квалификационном справочнике должностей служащих (ЕКСД);
- результаты анализа и описания работы.

*Квалификационные характеристики* каждой должности, содержащиеся в ЕКСД, имеют три раздела. В разделе «Должностные обязанности» перечислены функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность. Раздел «Должен знать» содержит основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных актов, положений, инструкций и других нормативных документов, методов и средств, которые работник должен уметь применять при выполнении должностных обязанностей. В разделе «Квалификационные требования» определены уровень и профиль специальной подготовки работника, необходимой для выполнения возложенных на него обязанностей, и требования к стажу работы.

Законодательно утвержденной унифицированной формы должностной инструкции как отдельного вида документа в настоящее время нет, поэтому при ее разработке необходимо руководствоваться Государственным стандартом Республики Беларусь [32]. В соответствии с указанным стандартом должностная инструкция должна содержать следующие разделы:

- общие положения;
- квалификационные требования;
- функции;
- должностные обязанности;
- права работника;
- ответственность.

Должностные инструкции в обязательном порядке подлежат корректировке в случаях: изменения организационной структуры; изменения штатного расписания; перераспределения функций должностными лицами и подразделениями; изменений в законодательстве.

## **Штатное расписание**

Это организационно-распорядительный документ, представляющий все должности служащих с указанием их квалификации, размера окладов и количества соответствующих штатных единиц.

Вводимые в штатное расписание должности должны соответствовать по своему наименованию ОКРБ 006-2009 «Профессии рабочих и должности служащих».

Значительное место в нормативно-методическом обеспечении СУП занимают *документы организационно-методического и методического характера*, назначением которых является регламентация выполнения функций по управлению персоналом. Сюда входят: положение о приеме на работу, положение о порядке введения в должность, положение по формированию кадрового резерва; положение по оплате и стимулированию труда, положение о проведении аттестации работников и др.

### **4.5. Правовое обеспечение СУП**

Задачи правового обеспечения СУП:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Главным подразделением по ведению правовой работы в области управления персоналом является юридический отдел. В его задачи входит:

- разработка проектов нормативных актов организации (локальных нормативных актов);
- правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе УП;
- организация учета законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;
- информирование подразделений о действующем законодательстве о труде;
- разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

### **4.6. Информационно-техническое обеспечение СУП**

#### **Общие требования к информационному обеспечению СУП**

Разработка и принятие решений по управлению персоналом требуют соответствующего информационного обеспечения. Построение информационного обеспечения системы управления персоналом предполагает определение

объема и содержания информации, а также установление способов сбора, обработки, хранения, поиска и выдачи информации. Решение задач информационного обеспечения СУП предполагает использование ЭВМ и современных информационных технологий.

В информационном обеспечении СУП наиболее актуальным является установление объема и содержания информации. По своему содержанию информация, используемая в СУП, подразделяется на следующие виды:

- нормативная;
- справочная;
- методическая;
- данные первичного учета;
- отчетная информация, представляемая в обобщенном виде.

Основной источник первичной информации – документы отдела кадров (личные листки по учету кадров, личные карточки работников, личные дела), приказы, распоряжения, издаваемые руководством предприятия и структурных подразделений в отношении личного состава работников, первичная учетная и отчетная документация о выполненных работах, произведенной оплате т. п.

Другой источник первичной информации – сами работники со своим мнением по тем или иным вопросам, материалы социологических исследований (анкетирование, интервью, социометрия), результаты психофизиологических исследований (тестирование работников). В данном случае важно обеспечить защиту социологической информации, носящей конфиденциальный характер, прежде всего это касается мнений работников при изучении межличностных отношений в коллективе.

Многие процессы, определяющие кадровую ситуацию, весьма динамичны: меняется численный состав персонала в связи с текучестью, его структура по всей совокупности признаков (по полу, возрасту, стажу работы и т. д.), постоянно идет процесс внутриорганизационного движения кадров между структурными подразделениями, меняются профессии, уровень квалификации. Информация в данном случае выступает как средство контроля за соответствием фактической структуры рабочей силы требуемой, за своевременностью укомплектования вакантных рабочих мест. Поэтому важными требованиями, предъявляемыми к кадровой информации, являются оперативность и надежность.

Социальная направленность работы с кадрами ставит задачу сбора достаточно разнообразной информации социального характера, касающейся отдельных работников. Так, при подборе кандидатов для назначения на должность необходимо, чтобы в банке данных имелись сведения не только производственного, но и социально-демографического, дисциплинарного и даже медицинского характера.

Ориентация кадровой работы на развитие трудового потенциала не может быть успешной без определения затрат на рабочую силу (затраты на оплату труда, обучение, медицинское обслуживание, социальные услуги и т. п.). Характер этой информации существенно отличается от чисто кадровой, поскольку ее получение предполагает соответствующее выполнение планово-учетной функции.

Важным блоком кадровой информации являются данные о степени использования трудового потенциала организации, производительности труда работников, использовании рабочего времени и т. п.

Обобщая сказанное, можно сформулировать следующие критерии оценки качества информации в системе управления персоналом. Она должна быть:

- объективной (полной, непротиворечивой, достоверной);
- актуальной (удовлетворяющей объективные информационные потребности руководителей и специалистов по мере их возникновения в ходе развития кадровой ситуации);
- своевременной;
- целенаправленной;
- лаконичной (сжатой, но без потерь необходимой полноты);
- коммуникативной (понятной и приемлемой для руководителей и специалистов).

### **Информационное обеспечение как система**

Необходимость сбора, хранения, переработки и анализа большого объема разнообразной кадровой информации, предоставление ее пользователям в удобной форме ставит задачу создания в организации соответствующей *информационной системы*.

Составными элементами такой системы являются: оборудование и материалы для сбора, хранения, обработки, поиска и выдачи необходимых данных по кадрам предприятия; надлежаще организованный учет, приспособленный для информационного обеспечения решения кадровых задач; совокупность приемов и методов использования данной системы; специалисты по информатике; потребители информации. Важными предпосылками формирования эффективных информационных систем является широкое применение ЭВМ, информационных технологий, программных продуктов, методов моделирования.

### **Автоматизированные системы кадровой информации**

Реализация требований своевременного обеспечения процессов управления персоналом необходимой информацией в условиях возрастающих ее объемов и большого динамизма в полной мере может быть осуществлена, если информационная база найдет свое организационное оформление в виде автоматизированной системы управления кадрами – АСУ

«Кадры» – или ее варианта – автоматизированного рабочего места специалиста кадровой службы (АРМ).

АСУ «Кадры» представляет собой форму организации управления персоналом, основанную на тесной взаимосвязи человека и вычислительной техники, а также на широком использовании выработанных в практике управления приемов и методов оптимизации и автоматизации принимаемых решений.

Под автоматизированным рабочим местом (АРМ) понимается профессионально ориентированный комплекс, включающий в себя технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ. АРМ «Кадры» предоставляет пользователю возможность:

- ввода и корректировки данных о работнике;
- формирования и выдачи различного рода выходных документов;
- создания новых баз данных;
- изменения структуры массива данных;
- добавления новых комплексов и задач;
- пересчета данных на заданную дату и др.

Разработка и внедрение АСУ «Кадры» должна проходить поэтапно, начиная с автоматизированной информационно-справочной системы по кадрам, решающей такие задачи, как: персональный учет кадров; составление отчетности по кадрам; анализ качественного состава и движения кадров; выдача по запросам требуемой информации; подготовка и повышение квалификации кадров. Здесь целесообразна реализация модульного принципа построения системы, что позволяет адаптировать систему для различных категорий пользователей, наращивать систему, расширять ее функции. Так, один из базовых вариантов построения информационной системы по кадрам может включать пять следующих модулей:

1. «Штаты»: формирование штатного расписания, учет вакансий по подразделениям и организации в целом.

2. «Приказы»: подготовка и выполнение всех видов кадровых приказов, контроль их исполнения.

3. «Кадры»: формирование базы данных о сотрудниках, включающей сведения из личной карточки работника, сведения о результатах аттестации, повышения квалификации, перемещениях, наградах, взысканиях и др.

4. «Справки»: поиск и анализ информации по всем показателям базы данных, оперативная подготовка справок по поступающим запросам и т. п.

5. «Статистика»: подготовка стандартных форм с возможностью вывода их на печать, архивирование данных за любые периоды времени.

## Прикладное программное обеспечение управления персоналом

Приведем информацию о некоторых конкретных кадровых программах [33, 34]:

1. Пакет Компании «ИНФИИ» ([www.infin.ru](http://www.infin.ru)), включающий в себя бухгалтерский блок, блок зарплаты, кадровый блок, блоки «склад», «торговля» и др. Пакет позволяет автоматизировать прием сотрудников, их перемещение, отпуска, увольнение, ведение личных карточек, подбор кадров.

2. Пакет Компании «ИнфоСофт» ([www.infosoft.ru](http://www.infosoft.ru)), умеющий создавать штатное расписание, вести историю назначений сотрудников, повышения квалификации, аттестаций, поощрений, формировать, просматривать и печатать, например, списки принятых или уволенных сотрудников в произвольно заданном временном отрезке.

3. Кадровая система корпорации «Галактика» ([www.galaktika.ru](http://www.galaktika.ru)), в которой реализованы такие возможности, как, например, анализ кадрового состава Компании, управление штатным расписанием и др.

4. Система Компании SAP R/3 ([www.sap.com](http://www.sap.com)), в которой детально проработан механизм индивидуального планирования карьеры, т. е. долговременное планирование назначений и перемещений конкретного сотрудника с определением тенденций развития и указанием того, какими навыками он должен овладеть, чтобы занять следующую должность. Доступ к информации о сотрудниках осуществляется по дереву подчиненности. Разработан модуль «менеджмент вознаграждений» для формирования и распределения бюджета вознаграждений. Введен эффективный специальный построитель отчетов.

5. В России одной из самых известных является комплексная система управления персоналом «БОСС-Кадровик», разработчик ЗАО «Фирма «АйТи». Информационные технологии». Цена около 750 у. е. Предназначена система для централизованного управления человеческими ресурсами предприятия. Основные ее возможности:

- планирование структурной организации, штатных расписаний и кадровой политики;
- расчет заработной платы;
- оперативный учет движения кадров;
- ведение административного документооборота по персоналу и учету труда;
- аттестация и определение потребностей (обучение, повышение квалификации) работников;
- подбор персонала на вакантные должности;
- планирование персонала;
- оценка соискателей и сотрудников, аттестация персонала;

- обучение и повышение квалификации, стажировки персонала;
- материальная и нематериальная мотивация;
- ведение кадрового резерва и мобильного персонала;
- планирование фондов рабочего времени и учет их использования;
- управление системой оплаты труда;
- расчет заработной платы на предприятии;
- учет и разнесение затрат на оплату труда персонала в общей номенклатуре затрат предприятия;
- формирование отчетности. Система содержит большое количество справочников. Это ресурсы двух видов:
  - базовые данные: план счетов, список должностей, перечень видов оплаты;
  - стандартные нормативные справочники, определенные законодательством: ОКПДТР; ОКОНХ; ОКЭД; ОКСО; ОКСМ; справочник вузов; все справочники в соответствии с Налоговым кодексом и инструкциями МНС РФ; все справочники для персонифицированного учета.

Функционально система состоит из трех контуров:

- учетно-вычислительный;
- контур управления кадровыми процессами;
- контур анализа кадровых процессов.

«БОСС-Кадровик» существует в двух версиях: Oracle и MS SQL Server. Обе системы – это мощные и сложные СУБД, поэтому внедрение программы – непростое дело и может затратить несколько месяцев.

6. Программа «Радость кадровика» ориентирована на управление персоналом средних и крупных предприятий. Разработчик — фирма «Лег-промсофт». Цена 250 у. е. (одномашинная версия), 500 у. е. (сетевая). Имеет следующие возможности:

- ведение личной карточки работника;
- доступ к информации о кадровом составе предприятия;
- доступ к информации обо всех назначениях работника;
- подготовка и издание приказов;
- корректировка штатного расписания предприятия, получение информации о ставках, вакансиях и о занятых должностях;
- оформление стандартных справок;
- подготовка отчетов и аналитических данных как по установленной форме, так и в произвольной.

Программа формирует технологию по работе с кадрами, как сказано в описании. Из других полезных прикладных возможностей – быстрая индексация окладов и тарифной системы.

7. Программа «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0» разработана известной фирмой «1С», цена программы около 150 у. е. (на одно рабочее место) или около 300 у. е. (сетевая версия). Предназначена для комплексной автоматизации расчета заработной платы, а также для реализации кадровой политики предприятий.

Основные возможности:

- планирование потребностей в персонале;
- решение задач обеспечения бизнеса кадрами – подбор, анкетирование и оценка;
- управление компетенцией, обучением, аттестацией работников;
- управление мотивацией персонала, в том числе материальной;
- планирование занятости персонала;
- учет кадров и анализ кадрового состава;
- начисление и выплата заработной платы;
- исчисление регламентированных законодательством налогов и взносов из фонда оплаты труда;
- отражение начисленной зарплаты и налогов в затратах предприятия.

Программа полезна также руководству и бухгалтерии. Кадровая служба получит инструмент автоматизации рутинных задач, таких как анкетирование и подготовка отчетов о работниках с различными условиями отбора и сортировки. Руководство может контролировать работу кадровой службы и анализировать кадровый состав. Неудивительно, что программа «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0» удачно сочетается с бухгалтерской программой «1С: Бухгалтерия 8.0» и помогает вести бухгалтерский учет.

Очевидно, если речь идет о небольшом предприятии и небольших объемах информации, то все эти функции в той или иной мере можно реализовать, используя возможности программ из состава Microsoft Office: Word, Excel, Access.

### **Техническое обеспечение системы управления персоналом**

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств (КТС) – совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

КТС должен обеспечивать решение задач управления персоналом с минимальными трудовыми и денежными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функционирования службы управления персоналом при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала кадровой службы, так и за счет повышения качества принимаемых управленческих решений.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Вопросы для самоподготовки и контроля знаний**

1. Охарактеризуйте сущность системы управления персоналом и назовите ее основные элементы.
2. Какова главная цель системы управления персоналом?
3. Укажите основные подходы к выделению функций управления персоналом.
4. Что понимают под организационным построением системы управления персоналом.
5. Назовите основные факторы, влияющие на организационное построение системы управления персоналом.
6. Как влияет размер организации на организационное построение системы управления персоналом?
7. Назовите возможные варианты построения организационной структуры службы персонала.
8. Охарактеризуйте основные варианты включения службы персонала в иерархическую структуру управления организацией.
9. Охарактеризуйте содержание процесса формирования организационной структуры службы персонала.
10. Какие задачи решает кадровое обеспечение системы управления персоналом?
11. Какими документами руководствуются при определении профессионально-квалификационного состава работников службы персонала?
12. Назовите и охарактеризуйте основные методы определения численности работников службы персонала.

13. Охарактеризуйте содержание нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.
14. Какова цель формирования нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом?
15. Охарактеризуйте назначение и содержание коллективного договора.
16. Что такое внутренний трудовой распорядок?
17. Назовите основной документ, регламентирующий внутренний трудовой распорядок и охарактеризуйте его содержание.
18. Каково назначение и содержание Положения о структурном подразделении аппарата управления.
19. Для каких категорий работников разрабатываются должностные инструкции?
20. Что включает квалификационная характеристика каждой должности, содержащейся в ЕКДС?
21. С какой целью составляются должностные инструкции служащих?
22. Каково содержание должностной инструкции?
23. Назовите основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом.
24. Какие требования предъявляются к информационному обеспечению системы управления персоналом?
25. Назовите основные элементы системы управления персоналом.

### **Задания для практических занятий**

#### ***Задание 4.1. Исходные данные:***

- на рис. 4.7. (см. прил. 1) представлена существующая в организации организационная структура службы персонала с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций;
- варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы персонала, а также общая численность персонала организации приведены в табл. 4.2.
- варианты соотношения трудозатрат по функциям управления, выполняемых различными подразделениями в рамках службы персонала, представлены в табл. 4.3.

#### **Постановка задачи:**

По имеющейся для конкретной организации схеме организационной структуры службы персонала и примерному составу выполняемых подразделениями функций нужно выполнить следующее:

- 1) определить общую численность работников службы управления персоналом. При этом общая численность специалистов по управлению

персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации;

2) определить примерную численность каждого из подразделений службы персонала. При этом следует иметь в виду, что распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудозатрат по функциям управления, выполняемым каждым из подразделений;

3) предложить свой вариант организационной структуры службы персонала с учетом норм управляемости, принятых в [28] при формировании управленческих подразделений.

**Методические указания.** Проанализировав организационную структуру службы персонала, а также используя общие статистические зависимости, известные в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных организаций, необходимо выбрать по табл. 4.2 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций. Аналогично по табл. 4.3 следует выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудозатрат по выполняемым функциям.

Выбрав определенный вариант по табл. 4.2, необходимо рассчитать численность специалистов по управлению персоналом, исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы персонала следует распределить по ее подразделениям согласно варианту, выбранному по табл. 4.3.

Необходимо предусмотреть, что полученный расчетный вариант распределения численности персонала может привести к пересмотру оргструктуры и соответствующей корректировке распределения численности в рамках нового состава подразделений.

*Таблица 4.2.*

**Соотношение общей численности персонала и численности службы управления персоналом [45, с. 77, табл. 3.6]**

Общая численность персонала	Удельный вес численности, приходящейся на специалистов по управлению персоналом, %		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3-0,5	1,0-1,5	1,9-2,3
1500 человек	?	?	?

Таблица 4.3.

**Соотношение трудозатрат по функциям  
управления службы персоналом [45, с. 77, табл. 3.6]**

	Подразделения службы управления персоналом (см. рис. 4.7)					
	найма и увольнения	плани- рования	развития персонала	мотива- ции труда	юридиче- ских услуг	социальных льгот и выплат
	Удельный вес трудозатрат от общего объема работ, %					
1 -й ва- риант	10	40	30	5	10	5
2-й вари- ант	15	25	15	20	10	15
3-й вари- ант	15	15	50	12	3	5

**Задание 4.2. Исходные данные:** служба персонала машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода – 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе персонала. Полезный фонд рабочего времени одного работника – 1940 часов в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановых трудозатратах – 1,15.

Рассчитана годовая трудозатраты на выполнение функций для каждой подсистемы службы персонала (в чел.-час.):

- управление наймом и учетом персонала 11510;
- управление развитием персонала 8230;
- планирование и маркетинг персонала 13 600;
- управление мотивацией поведения персонала 10 110;
- управление трудовыми отношениями 5108;
- обеспечение нормальных условий труда 6120;
- управление социальным развитием 1380;
- правовое обеспечение системы управления персоналом 2070.

Используя исходные данные, выполните следующее:

1. Рассчитайте плановую численность работников каждой подсистемы службы персонала.
2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:
  - отбор персонала;
  - увольнение работника;
  - планирование обучения персонала.

**Методические указания.** Расчет плановой численности (Ч) службы персонала чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени на выполнение управленческих функций и определяется по формуле 4.2.

Для расчета общей трудоемкости всех управленческих функций необходимо знать состав функций, закрепленных за данным подразделением Положением о подразделении, и затраты времени на выполнение каждой из этих функций.

Затраты времени на выполнение отдельных функций можно определить различными методами: нормативным, опытным, экспертным и др. Для более точного расчета затрат времени каждая функция разбивается на управленческие процедуры и операции (действия), по которым составляются оперограммы. По каждой операции одним из известных методов рассчитывается ее трудоемкость. Затем с учетом повторяемости или объема работы в соответствующих единицах измерения (количество человек, количество документов, отчетов и т. п.) за определенный период (год, квартал, месяц) определяются трудозатраты на выполнение управленческой процедуры. Исходя из суммы затрат времени на все процедуры по конкретной функции устанавливаются затраты времени на ее выполнение. В свою очередь, сумма затрат времени на выполнение каждой функции обуславливает общие трудозатраты управленческих работ в конкретном подразделении.

**Задание 4.3. Исходные данные:** среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления завода входит единая служба персонала, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем системы управления персоналом составляет (человек):

- управление наймом и учетом персонала 8;
- управление развитием персонала 3;
- планирование и маркетинг персонала 9;
- управление мотивацией поведения персонала 7;
- управление трудовыми отношениями 3;
- правовое обеспечение системы управления персоналом 1;
- обеспечение нормальных условий труда 5;
- управление социальным развитием 8.

На основе вышеприведенных данных, выполните следующее:

1. Определите общую численность службы персонала машиностроительного завода.

2. Рассчитайте долю работников службы персонала в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

3. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т. е. «норму обслуживания»). Сравните с зарубежными данными.

4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы персонала завода.

5. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в задании 4.2.

**Методические указания.** Анализ численного состава службы персонала можно проводить по следующим направлениям:

а) путем сравнения доли работников этой службы в конкретной организации со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных компаний (например, по данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность работников службы персонала составляет примерно 1,0 – 1,2 % от общей численности персонала организации);

б) путем расчета так называемой нормы обслуживания, т. е. количества работников организации, приходящихся на одного сотрудника службы персонала. Полученная величина сравнивается со средними данными на отечественных и зарубежных предприятиях. Хотя разброс данных может быть довольно значительным, поскольку на них влияет множество разнообразных факторов, можно ориентироваться на следующие средние пропорции по зарубежным странам:

– в США на каждых 100 работающих в организации приходится один работник службы управления персоналом;

– в Германии на каждых 130 – 150 работающих – один работник;

– во Франции на каждых 130 работающих – один работник;

– в Японии на каждых 100 работающих – 2,7 работника.

**Задание 4.4.** Рассчитайте нормативную численность специалистов по персоналу, исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены в табл. 4.4. Полезный фонд времени работы одного работника составляет 1860 часов в год.

**Методические указания.** Для расчета численности специалистов по персоналу необходимо знать нормативную трудоемкость каждого вида работ, закрепленных за менеджерами по персоналу. Численность специалистов по персоналу рассчитывается по формуле 4.2.

Таблица 4.4.

**Затраты времени на выполнение работ специалистами  
службы персонала**

<b>Выполняемая операция</b>	<b>Ед. изм.</b>	<b>Факторы влияния и их оценка</b>	<b>Трудоемкость одной операции, час.</b>	<b>Объем работ за год</b>	<b>Затраты времени за год, час.</b>
1. Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
2. Оформление документов при увольнении рабочих	Один рабочий	-	0,6	3600	?
3. Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	Один рабочий	-	2,0	250	?
4. Составление отчета по форме б-т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном и обучении работников»	Один отчет	Списочная численность работников на конец года 20500 чел.	53,2	1	?
Итого					?

**ТЕМА 5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

***Основные вопросы темы:***

- 5.1. Понятие кадровой политики и факторы ее формирования.
- 5.2. Типы кадровой политики.
- 5.3. Этапы формирования и механизмы реализации кадровой политики.
- 5.4. Стратегия управления персоналом.

***Изучив данную тему, студенты должны:***

- понимать сущность и значение разработки кадровой политики и стратегии управления персоналом в организации;
- знать направления разработки и факторы, влияющие на формирование кадровой политики;
- знать типы кадровой политики и механизмы ее реализации;

- знать этапы формирования кадровой политики;
- уметь на основе анализа конкретной ситуации выявить факторы, влияющие на содержание кадровой политики;
- знать объекты и составляющие стратегии управления персоналом, а также этапы ее формирования;
- уметь использовать методы стратегического анализа при разработке стратегии управления персоналом.

## **5.1. Понятие кадровой политики и факторы ее формирования**

### **Сущность категорий «политика» и «стратегия»**

В данной теме мы будем рассматривать сущность таких категорий как «политика» и «стратегия» применительно к сфере управления персоналом. Эти категории тесно связаны между собой и на практике бывает достаточно сложно разграничить их. Мескон М.Х. и др. в своей книге «Основы менеджмента» [8, с. 260], рассматривая процесс формирования миссии и целей организации, характеризуют политику и стратегию как категории примерно одного уровня в последовательности действий (они имеют пятую позицию). На наш взгляд, достаточно четко различия в сущности категорий «политика» и «стратегия» даны в источнике [35, с. 301 – 302]. Авторы указывают, что «стратегия означает общую программу действий, а также распределение приоритетов и ресурсов в интересах достижения масштабных целей. Политика определяется как ориентир мышления при принятии решения». Политика не содержит конкретных действий, однако она формируется для того, чтобы менеджмент руководствовался ею, рассматривая возможные последствия своих решений до того, как эти решения приняты [35, с. 301]. Таким образом, разграничить понятия «политика» и «стратегия» можно, имея в виду, что политика является руководящим ориентиром при принятии решений, тогда как наличие стратегии будет означать, что организация (предприятие) приняла решение выделить ресурсы для определенной цели.

Этого подхода в определении сущности категорий «политика» и «стратегия» мы и будем придерживаться в изложении данной темы.

### **Сущность и значение формирования кадровой политики**

Цели системы управления персоналом находят свое отражение в кадровой политике. *Кадровая политика организации (предприятия) – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, правил и норм, в соответствии с которыми принимаются решения в области управления персоналом.*

*Цель кадровой политики* состоит в обеспечении оптимального баланса процессов обновления и сохранения персонала, эффективного его использования и развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, с учетом состояния рынка труда и потребностей самих работников.

Любая организация должна иметь кадровую политику, которая разрабатывается собственником, высшим руководством, службой персонала с учетом ситуационных факторов внешней и внутренней среды организации.

Наличие разработанной кадровой политики означает, что в организации [18, 23]:

- определены подходы к основным направлениям работы с персоналом;
- определены общие требования к персоналу;
- экономится время на принятие кадровых решений;
- снижается риск ошибочных решений в работе с персоналом;
- обеспечивается единство и определенность подходов при проведении работы с персоналом;
- осуществляется контроль над соблюдением трудового законодательства;
- облегчается процесс адаптации работников к условиям организации;
- обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников организации;
- сформировано отношение к затратам на рабочую силу;
- определено отношение к стабилизации коллектива и внутриводскому движению кадров;
- определено отношение к процессам профессионального обучения работников и др.

Кадровая политика может формулироваться как самостоятельный организационный документ. Как правило, это имеет место в крупных организациях, а также в организациях с высоким уровнем менеджмента. Документальное оформление кадровой политики позволяет отразить взгляды администрации, улучшить взаимодействие подразделений и обеспечить последовательность кадровых решений. Если такой документ в организации отсутствует, представление о кадровой политике организации можно получить на основе изучения следующих организационных документов:

- устава организации;
- коллективного договора;
- правил внутреннего трудового распорядка;
- документов, регламентирующие основные кадровые процессы;
- контрактов сотрудников и др.

## **Государственная кадровая политика**

В Республике Беларусь разработку кадровой политики в организациях независимо от организационно-правовой формы и формы собственности следует осуществлять в соответствии с Концепцией государственной кадровой политики Республики Беларусь, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 18.06.2001 № 399 [36]. Основные направления государственной кадровой политики [36]:

- формирование современных требований к кадрам различных сфер деятельности и уровней управления;
- подбор кадров с учетом их профессиональных и нравственно-психологических качеств;
- формирование действенного резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним;
- совершенствование форм и методов оценки деятельности кадров;
- мотивация эффективного труда, рациональное использование кадров, создание благоприятных условий для их работы и профессиональной карьеры;
- совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

### **Направления разработки кадровой политики**

Содержание кадровой политики можно представить как совокупность определенных составляющих, например таких как:

- *политика занятости*, определяющая принципы обеспечения организации высококвалифицированным персоналом, создания привлекательных условий труда, обеспечения его безопасности, гарантий занятости, а также возможностей для продвижения работников;
- *политика обучения*, определяющая принципы формирования соответствующей системы профессионального обучения, обеспечивающей повышение квалификационного уровня работников в соответствии с целями развития организации;
- *политика оплаты труда*, характеризующаяся предоставлением заработной платы в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника;
- *политика благосостояния*, определяющая принципы обеспечения набора услуг и льгот, социальных условий привлекательных для работников и взаимовыгодных для них и организации;

– *политика трудовых отношений* направленная на установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов, соблюдения трудового законодательства.

В общем случае основными направлениями разработки кадровой политики организации, являются [2, с. 195]:

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

При формировании кадровой политики в рамках каждого из возможных ее направлений определяются принципы работы с персоналом. В таблице 5.1 представлен возможный вариант разработки основных направлений кадровой политики организации.

**Характеристика важнейших направлений  
кадровой политики организации [2, с. 193 – 194, табл. 4.1]**

<b>Основные направления</b>	<b>Принципы</b>	<b>Характеристика</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Управление персоналом организации</b>	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимо искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
<b>Подбор и расстановка персонала</b>	Соответствия	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностями человека
	Профессиональной компетенции	Уровень знаний, соответствующих требованиям должности
	Практических достижений	Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)
	Индивидуальности	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
	Конкурности	Отбор кандидатов на конкурсной основе
<b>Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности</b>	Конкурности	Конкурсный отбор кандидатов
	Ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Индивидуализации подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Проверка делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседование, выявление склонностей и т. п.
<b>Оценка и аттестация персонала</b>	Отбор показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
	Оценки квалификации	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности

1	2	3
<b>Развитие персонала</b>	Повышение квалификации	Необходимость периодичности пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Самовыражение	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Саморазвития	Самообучение, изучение передового опыта
<b>Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда</b>	Соответствия оплаты труда объема и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Мотивации	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

### **Факторы, влияющие на формирование кадровой политики**

Хотя возможные направления кадровой политики могут быть одинаковы для многих организаций, ее конкретное содержание будет различаться, так как разные организации имеют разные характеристики внутренней среды и по-разному взаимодействуют с внешней средой. Поэтому при формировании кадровой политики необходимо учитывать состав и характер проявления ситуационных факторов внешней и внутренней среды организации.

К *внешним факторам* можно отнести [47, с. 112]:

- *уровень стабильности экономических, политических факторов и законов, формирующих условия деятельности организации.* Например, на случай необходимости сокращать свою деятельность организация может предусмотреть следующие варианты уменьшения штата: прекращение найма новых работников и сокращение численности за счет естественного выбытия и текучести персонала; перевод имеющихся сотрудников на другие работы, в другие структурные подразделения, на сокращенные формы занятости; направление части работников на длительную переподготовку и т. д.;

- *возможные колебания и изменения спроса на товар или услуги организации, усиление конкуренции на рынке.* Например, если планируется ужесточение конкуренции на рынке, на котором функционирует организация, кадровая политика должна предусмотреть повышение уровня компетенций своего персонала (знаний, навыков, умений решать определенный

круг задач, осуществлять определенную деятельность). Организация может реализовать это за счет повышения требований к отбору сотрудников, внедрения систематичной оценки потенциала и эффективности деятельности работников, проведения постоянного обучения и развития своих сотрудников. Кроме того, организация должна продумывать способы удержания и привлечения квалифицированных работников, либо построить систему внутренней подготовки профессионалов;

- *конъюнктура рынка труда* (соотношение спроса и предложения по профессиям, необходимым организации, качество специалистов местного рынка, уровень оплаты на отраслевых и региональных рынках труда; состав и размер социальных пакетов, предлагаемых предприятиями-конкурентами). Например, при дефиците необходимых организации специалистов организация должна тщательно продумать стратегию «выращивания» работников необходимой квалификации или разработать стратегию «переманивания» профессионалов у других нанимателей с программами их удержания;

- *социально-демографические факторы*;
- *степень влияния профсоюзов на деятельность организации*;
- *требования национального трудового законодательства*, а также законодательства о занятости и социальной защите населения;

- *менталитет наемных работников* того региона, в котором функционирует организация (например, их отношение к труду, рабочему времени, имуществу нанимателя и т. д.);

- *задания программ социально-экономического развития республики*, а также задания региональных программ социально-экономического развития и программ занятости населения.

К **внутренним факторам** можно отнести следующие [47, с. 112 – 113]:

- *стратегия развития организации*. Например, организация планирует расширять производство, в этом случае оно должно решить, при каком объеме расширения производства новые участки работ распределять среди прежних сотрудников с предоставлением им дополнительной оплаты, а при каком объеме расширения производства необходимо набирать дополнительный персонал;

- *специфика деятельности организации*, применяемые технологии, организационная и функциональная структура, форма собственности;

- *экономическое положение организации*, его финансовые возможности, величина затрат на персонал. Например, на случай ухудшения финансового положения организация может предусмотреть сохранение уровня заработной платы работников за счет повышения степени зависимости их вознаграждения от результатов деятельности, а также премирования по тем критериям,

которые нужны организации на данном этапе. Кроме того, организация может разумно снижать издержки на персонал за счет реализации следующих стратегий: сокращение издержек на содержание рабочих мест; совершенствования организационной структуры и системы должностных обязанностей; изменения политики компенсаций и льгот в соответствии с задачами организации; изменения подхода к найму персонала;

- *организационно-техническая характеристика рабочих мест.* Например, наличие таких характеристик работы, как: высокая степень требуемых физических и психических усилий; вредные и опасные условия труда; продолжительная рабочая смена; работа в ночное время; низкая степень свободы при решении задач и т. д. требует создания специальных программ по привлечению и удержанию сотрудников в организации;

- *кадровый потенциал организации* (количественная и качественные характеристики персонала, половозрастная структура трудового коллектива, структура персонала по уровню образования и др.);

- *особенности корпоративной культуры организации.* Например, в коллективе, в котором «трудоголизм» считается нормой и правилом хорошего тона, сотрудники, для которых семья является первоочередной ценностью, будут плохо «приживаться»;

- *личностные характеристики и интересы собственников* (руководителей организации): их ценности, убеждения и установки по поводу персонала, ожидания в отношении организации, предпочитаемый стиль управления и т. д.;

- *условия, система мотивации и оплаты труда;*

- *движение персонала (текучесть кадров);*

- *эффективность использования персонала;*

- *уровень развития системы управления персоналом;*

- *уровень социальной защиты работников и др.*

### **Требования, предъявляемые к кадровой политике**

Общие требования к кадровой политике организации сводятся к следующему [3, с. 121]:

- кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития организации. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии;

- кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее сто-

роны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре организации;

- кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из реальных финансовых возможностей организации;
- кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам;
- она должна обеспечивать баланс между экономической и социальной эффективностью использования персонала.

## 5.2. Типы кадровой политики

Анализируя существующую в конкретных организационных условиях кадровую политику, целесообразно обобщить эти результаты путем определения типа кадровой политики. Выделяют два основных подхода к определению типа кадровой политики.

*Первый подход* выделяет типы кадровой политики в зависимости от степени управляемости кадровой ситуацией, т. е. этот подход связан с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию выделяют следующие типы кадровой политики [37, с. 148]:

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

*Второй подход* основан на выделении типов кадровой политики ситуации в зависимости от преобладания внутренних или внешних источников формирования персонала. В соответствии с этим подходом выделяют открытую и закрытую кадровую политику [37, с. 151 – 152].

Рассмотрим подробнее каждый из названных выше типов кадровой политики.

*Пассивная кадровая политика* характеризуется тем, что руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных ситуаций. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, без попыток понять причины.

*Реактивная кадровая политика.* В данной ситуации руководство организации осуществляет контроль симптомов негативного состояния в работе с персоналом, причин и ситуаций развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, недостаток квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство организации предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на выявление причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

*Превентивная кадровая политика.* Данный тип кадровой политики характеризуется тем, что руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация не имеет средств влияния на нее. Кадровая служба организации располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала.

*Активная кадровая политика.* Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными мало поддающимися алгоритмизации и описанию. В соответствии с этим выделяют два подвида активной кадровой политики [37, с.150]: *рациональную и авантюристическую.*

При *рациональной кадровой политике* руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами влияния на нее. Кадровая служба организации располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности качественной и количественной в кадрах. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической кадровой политике* руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но

стремится влиять на нее. Кадровая служба организации, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

Рассмотрим типы кадровой политики, выделяемые в зависимости от преобладания внутренних или внешних источников формирования персонала.

*Открытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях.

Открытая кадровая политика может быть применима для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным кадровым процессам представлено в таблице 5.2.

Таблица 5.2.

**Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики [37,с. 152, табл. 9.1]**

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Набор персонала</b>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
<b>Адаптация персонала</b>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками.	Эффективная адаптация за счет института учителей, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы

1	2	3
<b>Обучение и развитие персонала</b>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.	Часто проводится, во внутрикорпоративных центрах способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
<b>Продвижение персонала</b>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
<b>Стимулирование</b>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
<b>Внедрение инноваций</b>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

### 5.3. Этапы формирования и механизмы реализации кадровой политики

Если руководство организации заинтересовано в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие этапы по проектированию кадровой политики [37, с.153 – 155]:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

**Этап 1. Нормирование.** Цель этого этапа – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегий и этапов её жизненного цикла. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его деятельности в организации, возможности роста, требования к развитию определённых способностей и т. д.

**Этап 2. Программирование.** Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учётом существующих условий и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, разработать кадровые технологии, пред-

ставленные в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможных изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух «единой семьи», нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т. д.

**Этап 3. Мониторинг персонала.** Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для организаций (предприятий), проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т. д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления организацией (предприятием).

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с персоналом, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений. Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

Разработка кадровой политики организации предполагает последующую деятельность по ее реализации. Деятельность по реализации кадровой политики называется *кадровой работой*. В [18, с. 43] кадровая рабо-

та определяется как единый взаимосвязанный комплекс мероприятий, направленных на достижение соответствия трудового потенциала организации ее целям и стратегии.

При осуществлении кадровой политики используют определенные механизмы ее реализации. В Указе Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г. «Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь» дано четкое определение механизма реализации государственной кадровой политики – комплекс правовых норм, принципов, форм, методов и средств, обеспечивающих эффективность подбора и расстановки кадров, их подготовки, переподготовки и повышения квалификации [36].

В составе основных механизмов реализации кадровой политики организации можно выделить:

- методы управления;
- нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом;
- персонал-технологии по отдельным кадровым процессам;
- кадровые программы и мероприятия;
- мониторинг кадровых процессов и трудового потенциала;
- контроллинг;
- организационную культуру.

## **5.4. Стратегия управления персоналом**

### **Сущность стратегии управления персоналом**

*Стратегия управления персоналом – это обоснованный план действий по формированию, развитию и эффективному использованию трудового потенциала организации с учетом стратегических целей организации и ее ресурсных возможностей.*

Основными чертами стратегии управления персоналом являются [2, с. 212]:

- долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение параметров трудового потенциала организации, ценностных установок и мотивации работников, совершенствование всей системы управления персоналом или отдельных ее элементов. Такие изменения, как правило, требуют длительного времени;
- связь со стратегией организации в целом, учет факторов внешней и внутренней среды, так как их изменение делает необходимым корректи-

ровку стратегии организации и своевременных изменений параметров трудового потенциала и методов управления персоналом.

На практике встречаются разные варианты взаимодействия стратегии управления персоналом и общей стратегии организации [2, с. 212 – 213]. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы персонала должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии, и стратегия управления персоналом рассматривается как функциональная стратегия.

Второй вариант взаимодействия общей стратегии организации и стратегии управления персоналом заключается в том, что они разрабатываются и развиваются как единое целое. Это означает вовлечение специалистов службы персонала в решение стратегических задач на общеорганизационном уровне и определяет высокий статус этой службы в организационной иерархии управления. Предпосылкой этого варианта является наличие у специалистов службы персонала высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала с точки зрения перспективы развития всей организации.

### **Характеристика стратегического управления персоналом**

Разработка стратегии управления персоналом является результатом функционирования системы стратегического управления персоналом в организации. *Стратегическое управление персоналом* – это процесс, включающий действия по разработке и реализации стратегии управления персоналом, а также контроль над этим процессом.

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений работы с персоналом все большее значение приобретают стратегические аспекты. Соединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности, отбор, деловая оценка, обучение, управление служебно-профессиональным продвижением и другие, приобретают новое качество и единую целевую направленность с целями и стратегией организации.

Основной целью стратегического управления персоналом является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества [6, с. 45 – 46].

*Субъектами стратегического управления персоналом* являются: высшее руководство организации, а также служба управления персоналом при тесном взаимодействии с подразделением стратегического управления организации.

В качестве объектов стратегического управления персоналом могут выступать:

- целевые установки в области управления персоналом;
- трудовой потенциал организации, его динамика и структура;
- политика в отношении персонала;
- персонал-технологии и методы управления персоналом и др.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- совершенствование прогнозирования и планирования потребности в персонале;
- политика занятости в организации;
- совершенствование методов отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- профориентация и адаптация персонала;
- развитие персонала;
- развитие трудовой мотивации;
- оплата и стимулирование труда;
- совершенствование социально-психологического климата;
- трудовые отношения;
- развитие организационной культуры;
- совершенствование всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (организационного построения, информационного и нормативно-методического обеспечения и т. д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Как отмечалось выше, стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том и другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип деловой стратегии. Взаимосвязь стратегии бизнеса и стратегии управления персоналом представлена в таблице 5.3.

**Согласование стратегий бизнеса и стратегий  
управления персоналом [6, с. 57 – 58]**

Стратегия бизнеса	Стратегия управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Развитие персонала	Вознаграждение
<b>Достижение конкурентного преимущества через нововведения</b>	Набор и удержание высококвалифицированных работников, способных к инновациям и имеющих опыт работы в этой сфере	Развивать стратегические способности и способности к инновациям, увеличивать интеллектуальный капитал организации	Обеспечивать финансовые стимулы и вознаграждение. Признание успешных инноваций
<b>Достижение конкурентного преимущества через повышение качества</b>	Использование усложненных процедур отбора для привлечения работников, которые принесут высокое качество работы	Использовать концепцию обучающейся организации, внедрять систему управления организационным знанием, поддерживать инициативы на повышение качества при целенаправленном профессиональном обучении	Согласовывать вознаграждение с показателями качества и уровнем обслуживания заказчиков
<b>Достижение конкурентного преимущества через лидерство в издержках</b>	Привлечение сотрудников, обеспечивающих наибольшую отдачу и результативность; гуманно планировать и проводить сокращение штатов	Обеспечивать обучение, направленное на повышение производительности и эффективности	Выплаты вознаграждений должны быть обоснованными
<b>Достижение конкурентного преимущества путем приема на работу сотрудников, лучших, чем у конкурентов</b>	Применение усложненных процедур отбора и приема на работу сотрудников на основе анализа специальных способностей, необходимых организации	Развитие процессов организационного обучения; поощрение самообучения на основе планов личного развития	Обеспечение конкурентоспособных условий оплаты. Зависимость вознаграждения от уровня компетенций и профессионального мастерства.

## Этапы формирования стратегии управления персоналом

Стратегическое управление персоналом основано на применении технологий стратегического управления к кадровым процессам. Процесс формирования стратегии управления персоналом включает несколько этапов (рис. 5.1).

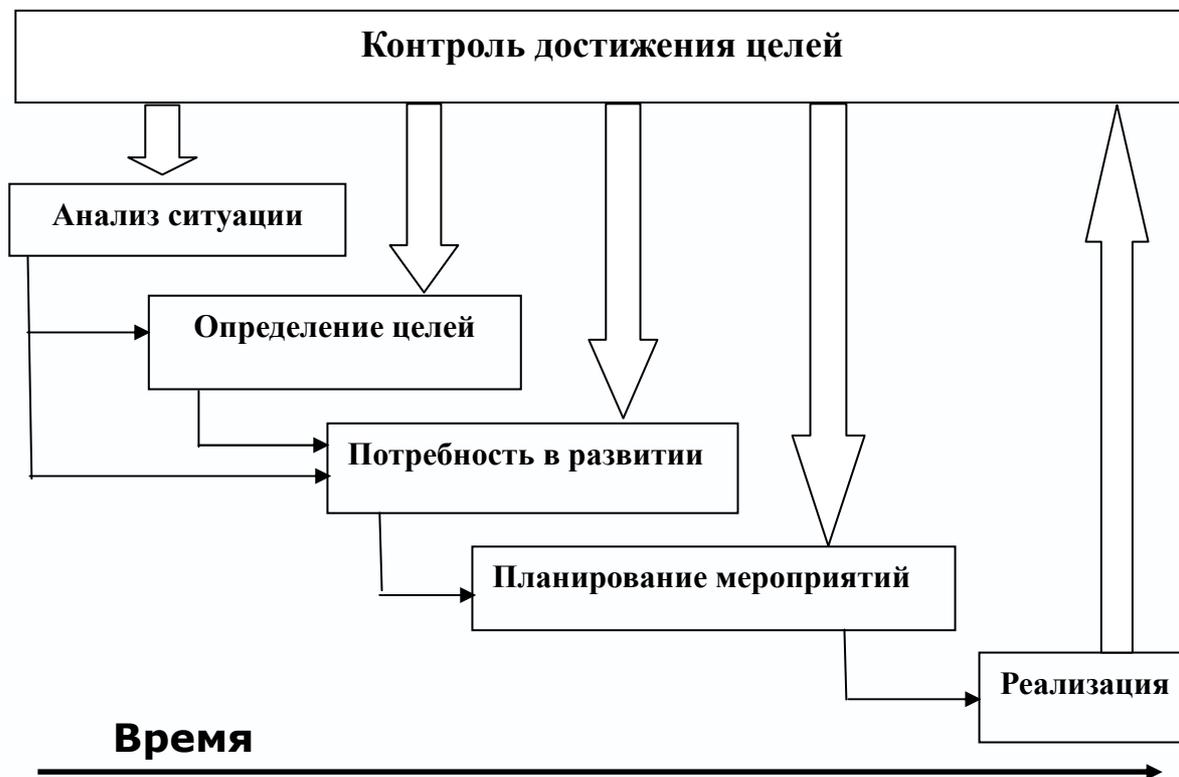


Рис. 5.1. Этапы формирования стратегии управления персоналом

Источник: [23, с. 112]

Рассмотрим содержание этапов стратегического управления.

На *первом этапе* проводится *ситуационный анализ* факторов внешней и внутренней среды. В ходе анализа внутренней среды организации определяется кадровая ситуация и уровень работы с персоналом. В результате анализа внешней среды выявляются основные возможности и риски в отношении персонала, обусловленные действием внешних факторов. Центральный вопрос, на который должен быть получен ответ, в результате ситуационного анализа заключается в следующем: Какую позицию занимает организация в настоящее время при наличии имеющегося трудового потенциала и уровня управления персоналом?

Поскольку анализ организации и его внешней среды является исходным пунктом для принятия дальнейших управленческих решений, проводиться он должен как можно более тщательно. При его проведении целесообразно использовать такие методы и инструменты стратегического анали-

за как разработка «портфеля человеческих ресурсов», метод SWOT-анализа, составление профиля среды и др. Рассмотрим эти методы.

Портфель человеческих ресурсов составляется для оценки соответствия качественных характеристик и структуры персонала стратегическим целям организации. В зависимости от потенциала работоспособности и развития с одной стороны и результативности работы, с другой стороны, весь персонал организации разделяется на четыре категории, каждой из которых отводится соответствующий квадрат в матрице (рис. 5.2).

К «звездам» относят наиболее ценный актив человеческого капитала организации, так как, во-первых, уровень результативности их труда высок уже в настоящее время, а во-вторых, они демонстрируют потенциал в своем дальнейшем развитии. Способности и возможности «рутинщиков» в достижении значимых результатов ограничены, что необходимо учитывать при постановке перед ними целей и задач. «Проблемными работниками» могут быть как управленцы, так и рядовые сотрудники. Их отличие от других категорий персонала – абсолютно регистрируемая недостаточность результатов труда и одновременно ограниченный личностный потенциал. При реализации стратегии в организации такие сотрудники представляют опасность. «Вопросительные знаки» – это группа работников, которых объединяет, с одной стороны, высокая потенциальная результативность в работе, а с другой стороны, демонстрируемые ими достижения, квалифицируемые как «ниже имеющихся возможностей». Работа с таким персоналом должна включать глубокий ситуационный анализ поставленной задачи и продуманную мотивацию, чтобы дать им возможность продемонстрировать свои способности для достижения организационных целей.

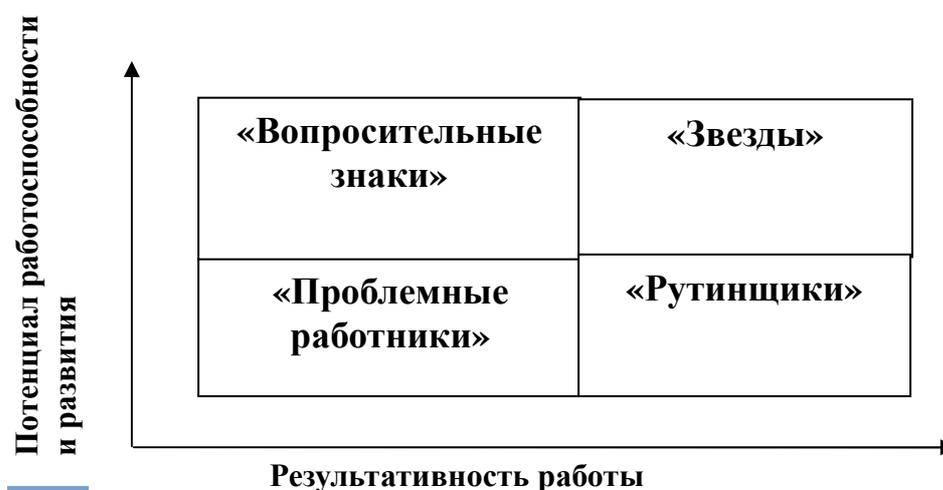


Рис. 5.2. «Портфель человеческих ресурсов»  
Источник: [23, с. 113]

Структура работников по указанным выше группам показывают возможности развития и повышения результативности работы.

*Метод SWOT-анализа.* В результате анализа внутренней и внешней среды выявляют сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать. Для установления связи между сильными и слабыми сторонами, а также угрозами и возможностями, составляется матрица SWOT (прил. 2). Слева выделяются два блока: сильные и слабые стороны, в которых указываются все выявленные в ходе ситуационного анализа характеристики кадровой ситуации и системы управления персоналом в организации. В верхней части матрицы также выделены два блока, в которые вписаны возможности и угрозы в области управления персоналом, важные для конкретной организации. На пересечении этих блоков образуются четыре поля:

- поле I – сильные стороны и угрозы;
- поле II – сильные стороны и возможности;
- поле III – слабые стороны и возможности;
- поле IV – слабые стороны и угрозы.

С помощью этих полей рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те из них, которые следует учесть при разработке стратегии управления персоналом. В частности, для тех пар, которые были выделены в поле II, следует разрабатывать стратегию использования сильных сторон управления персоналом, для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде. Для пар с поля I стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации для устранения или минимизации угроз внешней среды. Для пар, которые оказались на поле III, стратегия в области персонала должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся в области кадрового хозяйства слабости. И для пар, находящихся в поле IV, стратегия управления персоналом должна быть такой, чтобы она позволила организации избавиться от слабых сторон в области персонала и попытаться предотвратить угрозы, исходящие из внешней среды.

Так, если персонал организации отличается высоким уровнем квалификации и наличием инновационного потенциала и, в то же время, в масштабах города, района ухудшается система социального обеспечения (поле I), стратегия управления персоналом должна быть направлена на изыскание дополнительных финансовых и иных возможностей для сохранения и развития социальной инфраструктуры данной организации с тем, чтобы избежать оттока специалистов в другие регионы.

Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку организации и позволяет ей провести сравнительную оценку с основными конкурентами на

рынке труда. Оценку можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с помощью, так называемого конкурентного профиля.

Таблица 5.4.

**Сравнение конкурентного профиля на основе анализа сильных и слабых сторон для стратегического управления персоналом [2, с. 221, табл. 4.7]**

Кадровые процессы и показатели оценки	Оценка				
	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Очень низкая
Производительность труда					
Затраты на персонал					
Коэффициент текучести					
Планирование трудового потенциала					
Отбор и наем					
Адаптация персонала					
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации					
Ротация, планирование карьеры					
Перспективы профессионального роста					
Развитие организационной деятельности					
Управление коммуникациями					
Социальная защита					
Техника безопасности и охрана здоровья					
Социально-психологический климат					
Технологии управления персоналом					
Работа с пенсионерами					

Условные обозначения:  
 – позиция организации;  
 – позиция конкурента.

На *втором этапе* разработки стратегии управления персоналом осуществляется определение целей. Разработчики стратегии должны определить, какие человеческие ресурсы необходимы, чтобы обеспечить реализацию бизнес-стратегии организации. При определении целей стратегии управления персоналом следует учитывать возможность их достижения, основываясь на результатах ситуационного анализа. Цели достижимы в том случае, если в организации

существуют реальные предпосылки в запланированном периоде иметь человеческие ресурсы необходимого количественного и качественного состава.



Рис. 5.3. Центральные позиции в стратегии персонала

Источник: [23, с. 117., рис. 3.8]

На *третьем этапе* разработки стратегии управления персоналом определяется потребность в развитии. Основной задачей этого этапа является анализ отклонений параметров требуемого трудового потенциала организации от фактического его состояния. На основе выявленных отклонений устанавливаются направления развития персонала, и определяется поле активности стратегии управления персоналом, обусловленное общей стратегией персонала. Пример зависимости основных направлений стратегии управления персоналом от общей стратегии организации представляет рис. 5.3.

На *четвертом этапе* разработки стратегии управления персоналом осуществляется планирование мероприятий. На этом этапе происходит конкретизация стратегии управления персоналом и представление ее в виде стратегических задач и конкретных мероприятий. Такая конкретизация стратегии управления персоналом осуществляется путем составления *стратегического плана*. *Стратегический план* – это документ, содержащий конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов.

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

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Определите сущность кадровой политики организации.
2. В чем отличие в менеджменте понятия «политика» от понятия «стратегия»?
3. Аргументируйте важность разработки кадровой политики в организации.
4. Как документально может быть представлена кадровая политика?
5. Назовите направления разработки кадровой политики.
6. Объясните, почему при разработке кадровой политики необходимо учитывать ситуационные факторы внешней и внутренней среды.
7. Укажите основные факторы внешней среды, влияющие на кадровую политику организации.
8. Укажите основные факторы внутренней среды, влияющие на кадровую политику организации.
9. Укажите основные требования, которые предъявляются к кадровой политике.
10. Укажите основные подходы к классификации типов кадровой политики.
11. Укажите ситуационные факторы, которые делают предпочтительным для организации выбор закрытой кадровой политики.
12. Укажите ситуационные факторы, которые делают предпочтительным для организации выбор открытой кадровой политики.
13. Назовите основные отличия активной кадровой политики от пассивной кадровой политики.
14. Охарактеризуйте этапы формирования кадровой политики.
15. Назовите механизмы реализации кадровой политики.
16. Что такое стратегия управления персоналом?
17. Кто является субъектом стратегического управления персоналом в организации?
18. Назовите объекты стратегического управления персоналом.
19. Назовите составляющие стратегии управления персоналом.
20. Охарактеризуйте этапы формирования стратегии управления персоналом.
21. Назовите методы стратегического анализа, используемые при разработке стратегии управления персоналом.

## Задания для практических занятий

**Задание 5.1.** Проанализируйте кадровую ситуацию в организации и определите тип кадровой политики в зависимости от степени управляемости персоналом. Ваш вывод обоснуйте.

### *Описание ситуации:*

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, составляет 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст работников 30 – 45 лет. Работники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и трех специалистов. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с кандидатами на вакантные рабочие места (должности), подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть времени работники заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести, причины которой не анализируются. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Работа по предупреждению и управлению конфликтами в организации не проводится.

Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно благодаря достаточно высокой заработной плате. Практикуется наем персонала на временную работу. Развитию персонала организация уделяет незначительное внимание.

**Задание 5.2.** На основе анализа представленной ниже ситуации выполните следующее:

- 1) выявите основные ситуационные факторы, которые следует учесть при формировании кадровой политики организации;
- 2) укажите, на какие кадровые процессы окажут влияние эти факторы;
- 3) дайте рекомендации, какие кадровые мероприятия следует проводить организации.

*Описание конкретной организации.* Рекламно-посредническая организация работает на рынке наукоемкой продукции и занимается продажей новейших технологий, производственных систем и оборудования. Организация осуществляет посредническую деятельность, изготавливает рекламные ролики, демонстрационные комплексы и тренажеры по заказу организаций и использует их для рекламы продукции заказчиков или предоставляет их в пользование третьим лицам – покупателям (в случае обучения). Свою деятельность организация строит на основе прямых договоров с заказчиками. Основные задачи организации: поиск покупателей и продажа продукции заказчиков. Численность персонала составляет 102 человека. В дальнейшем прогнозируется рост объема работ и появление новых направлений деятельности, что потребует привлечение дополнительного персонала.

Деятельность организации является прибыльной, что создает предпосылки для расширения комплекса предоставляемых им услуг и увеличения объема работ. Предприятие планирует осуществление следующих дополнительных услуг:

- обучение работе на предлагаемом для покупки оборудовании;
- консультационная помощь в открытии собственного дела на основе новых технологий.

**Задание 5.3.** На основе анализа представленной ниже ситуации выполните следующее:

- 1) выявите основные ситуационные факторы, которые следует учесть при формировании стратегии управления персоналом;
- 2) выявите сильные и слабые стороны в кадровой ситуации и управлении персоналом в организации;
- 3) укажите возможности и угрозы внешней среды организации;
- 4) на основе построения матрицы SWOT-анализа дайте рекомендации по формированию стратегии управления персоналом организации.

*Описание конкретной ситуации.* На крупном металлургическом предприятии занято 15000 человек. Планом технического развития предусматривается внедрение в электросталеплавильном производстве современных производственных мощностей, совместимых с применяемой технологией основного производства.

Объем производства продукции в течение ближайших 5 лет, несмотря на имеющиеся производственные мощности и проведение технического перевооружения, существенно не изменится, и в значительной степени будет зависеть от возможности поставок продукции на экспорт. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

Рынки рабочей силы, в перспективе на ближайшие пять лет, полностью обеспечат потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы не менее 5 лет по специальностям, актуальным для предприятия.

Половозрастная структура персонала предприятия в целом соответствует среднеотраслевой, однако отмечается тенденция старения категории специалистов (средний возраст 49,5 года).

В профессионально-квалификационной структуре рабочих отмечается монопрофессионализм (около 58 %). 70 % руководителей и специалистов обучены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием. На предприятии за последние два года отмечался рост коэффициента текучести кадров до уровня, превышающего среднеотраслевой.

Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

## **ТЕМА 6. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### ***Основные вопросы темы:***

- 6.1. Сущность, цели и виды кадрового планирования.
- 6.2. Маркетинг персонала.
- 6.3. Планирование потребности в персонале.
- 6.4. Методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности работников.

### ***Изучив данную тему, студенты должны:***

- понимать значение кадрового планирования и знать его цели, содержание и виды;
- знать сущность маркетинга персонала и его функции;
- знать и уметь применять методы определения потребности в персонале;
- знать методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности работников в организации.

## 6.1. Сущность, цели и виды кадрового планирования

Кадровое планирование – одна из функций управления персоналом. Одновременно с этим кадровое планирование является органичной частью общей системы планирования в организации (на предприятии).

Целью кадрового планирования является обеспечение формирования, использования и развития трудового потенциала организации в соответствии с ресурсами и целями организации.

Задачи кадрового планирования:

- определение количественного и качественного состава работников, необходимого для реализации планов организации (предприятия) с установлением времени и подразделений, где эта потребность будет иметь место;
- определение путей привлечения дополнительного и сокращения излишнего персонала без нанесения социального ущерба с установлением размера затрат на эти процессы;
- планирование наиболее полного использования трудового потенциала работников;
- планирование развития персонала в соответствии с требованиями с целями и стратегией организации (предприятия).

Кадровое планирование осуществляется как в соответствии с общими принципами планирования (научность, оптимальность, непрерывность, гибкость и др.), так и на основе специфических принципов, учитывающих специфику объекта кадрового управления. К таким специфическим принципам кадрового планирования относят:

- необходимость его осуществления, как в интересах организации, так и в интересах ее персонала;
- оно должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой в данной организации;
- необходимость охвата всех функций управления персоналом.

Кадровое планирование имеет несколько измерений. Помимо временного подразделения кадрового планирования на *долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное* важным является разделение планирования на *стратегическое, тактическое и оперативное* [2, с. 237 – 238].

*Стратегический план* включает решения, направленные на развитие трудового потенциала для достижения стратегических целей организации. Стратегический план обычно разрабатывается на длительный период (3 и более лет). Однако он не является исключительно функцией времени, а разрабатывается исходя

из объективных внешних и внутренних ситуационных факторов. Другими словами, стратегический план это функция направления развития, а не времени.

Стратегическое планирование занимается в большей степени определением потребности в персонале, его привлечением, развитием, высвобождением. Стратегические плановые решения являются, как правило, основополагающими и руководящими решениями для тактического планирования.

*Тактическое планирование* определяет, как должен быть использован персонал для достижения стратегических целей. Обычно тактическое планирование охватывает периоды от 1 до 3 лет. В тактическом плане проводится дифференцированная (в разрезе основных кадровых процессов) и детальная разработка кадровых мероприятий.

*Оперативное кадровое планирование* может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые средства. Оперативные планы отличаются детальной проработкой подробностей, которые лучше поддаются контролю, чем стратегические планы.

Кадровое планирование можно рассматривать как механизм реализации кадровой политики, оно опирается на нее, а также на стратегию развития организации. Эта связь стратегии предприятия, кадровой политики и кадрового планирования представлена на рис. 6.1.

## **6.2. Маркетинг персонала**

*Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами [2, с. 249].*

Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом, начиная с 70-ых годов прошлого столетия.

Маркетинг персонала предполагает распространение функций производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Целью данного вида управленческой деятельности является обеспечение оптимальной занятости в организации, т. е. максимальное совпадение интересов работника и работодателя. В этом плане маркетинг персонала представляет собой активную форму социально-обменного процесса между организацией с одной стороны и внутренним и внешним рынками труда, с другой стороны.

Маркетинг персонала трактует рабочее место (должность) как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения маркетинговая деятельность в области управления персоналом решает следующие основные задачи:

- стратегическое и оперативное планирование потребности в персонале;
- создание информационной базы для работы с персоналом с помощью методов исследования внутреннего и внешнего рынков труда;
- обеспечение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка труда);
- обеспечение эффективности затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала в организации.

Основными функциями персонал-маркетинга являются *информационная и коммуникационная*.



Рис. 6.1. Взаимосвязь стратегии организации, кадровой политики и кадрового планирования

### 6.2.1. Информационная функция маркетинга персонала

*Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия.* Информационная функция маркетинга может быть дифференцирована на следующие более частные функции: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; исследование имиджа организации как работодателя.

6.2.1.1. Значение исследования внутренней и внешней среды организации определяется их влиянием на подготовку мероприятий по развитию персонала внутри организации; по взаимодействию с рынком труда; по коммуникативным связям как внутри, так и вне организации.

Как известно, внешняя и внутренняя среда организации раскрывается через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов. Анализ внешней и внутренней среды организации необходим также для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда.

6.2.1.2. *Исследование рынка труда.* Задачей изучения рынка труда является выявление потенциала рабочей силы, пригодной для использования в организации. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т. е. внутренний рынок труда.

Основными направлениями анализа внешнего рынка труда являются:

- изучение структуры рынка труда по ряду признаков (возрасту, квалификации, профессиям, регионам, степени мобильности др.);
- выявление источников покрытия потребности в персонале;
- изучение поведения конкурентов на рынке труда;
- стоимость рабочей силы.

Исследование внутреннего рынка труда направлено на выявление возможности покрытия потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников.

Анализ внешнего и внутреннего рынка труда закладывает основу для разработки мероприятий по коммуникационным мероприятиям организации на рынке труда.

6.2.1.3. *Изучение имиджа организации как работодателя.* Предмет изучения имиджа организации – ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Такое изучение должно создать основу для разработки мероприятий по улучшению имиджа работодателя, чтобы он имел преимущества перед конкурентами с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.

Основой исследования имиджа организации является знание и правильное понимание тех социальных и психологических факторов, которые влияют

на решения потенциальных претендентов на рабочие места или закрепление имеющихся в наличии сотрудников организации. Инструментариями исследования имиджа организации являются: проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей; анализ таких кадровых процессов как подбор, отбор и наем персонала; изучение претензий, высказываемых работниками в процессе деловой оценки, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий; тематический анализ данных исследования рынка труда.

При помощи информационной функции персонал-маркетинга можно выявить те области, которые могут затруднить долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

### **6.2.2. Коммуникационная функция маркетинга персонала**

Цель всех коммуникационных мероприятий в рамках маркетинга персонала – установление и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление преимуществ организации как работодателя.

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда. Сегментирование представляет собой процесс разделения спроса на персонал и его предложения на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости. Эти элементы представляют собой целевые группы, на которые ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда. Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком труда – установление источников и путей покрытия потребности в персонале.

*Источники и пути покрытия потребности в персонале.* Источники покрытия потребности в персонале могут быть **внешними и внутренними по отношению к работодателю.**

*Внешние источники* – это объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации за счет людей, которые до этого никак не были с ней связаны. К внешним источникам покрытия потребности относят: образовательные организации, рекрутинговые агентства, центры занятости, различные профессиональные ассоциации и объединения, родственные организации, свободный рынок труда, средства массовой информации (как каналы поиска работников).

*Внутренние источники* – это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале.

Более подробная характеристика внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале приводятся в теме 7 данного УМК.

*Пути покрытия потребности в персонале* представляют собой способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности. По степени участия организации в процессе приобретения сотрудников выделяют *активные и пассивные пути покрытия потребности*.

Перечислим активные пути покрытия потребности в персонале [24, с. 190]:

- 1) организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения договоров, как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;
- 2) организация представляет заявки по вакансиям в службы занятости;
- 3) организация обращается в кадровые агентства, консультационные фирмы;
- 4) организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях по предоставлению кадровых ресурсов;
- 5) организация вербует новый персонал через своих сотрудников (вербовка из семейного круга сотрудников, вербовка кандидатов в других организациях, вербовка в учебных заведениях);
- 6) организация проводит ротацию кадров внутри организации (перемещение в рамках одного или нескольких подразделений; перемещение на более высокий иерархический уровень организации).

Назовем пассивные пути покрытия потребности в персонале [24, с. 190]:

- 1) организация сообщает об имеющихся вакансиях через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;
- 2) организация ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера.

Выбор путей покрытия потребности в персонале зависит от таких направлений маркетинговой деятельности как разработка требований к персоналу, определение потребности в персонале (см. вопрос 6.3.), а также от установленной величины затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала складываются из таких составляющих, как *внешние и внутренние затраты*, которые в свою очередь могут быть *единовременными или текущими*.

*К внешним единовременным затратам* относятся: оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала и др. *К внешним текущим затратам* относятся: затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонал-маркетинга (расходы на рекламу, представительские расходы, командировки сотрудников маркетинговых служб и др.).

*К внутренним единовременным затратам* относятся: капитальные затраты на оборудование новых рабочих мест и переоснащение существующих, вло-

жение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т. п. *Внутренние текущие затраты* складываются из расходов по оплате труда новых сотрудников или сотрудников с новой квалификацией, различные социальные выплаты и т. п.

Персонал-маркетинг создает базу для проведения окончательного отбора кадров. Следует отметить наличие различных подходов к решению проблемы удовлетворения потребности в персонале на предприятиях Японии, Западной Европы и США.

В Японии наем персонала осуществляют, как правило, на низшие должности (на предприятиях, придерживающихся политики «пожизненного найма»). Считается, что овладение конкретными навыками труда, в какой-либо области – это прерогатива конкретной японской фирмы, а не учебного заведения. Поэтому покрытие потребности в персонале низших должностей на японских предприятиях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в персонале более высоких должностей – за счет внутренних источников.

Западноевропейские (в частности, германские) предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия.

Американские фирмы не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность, как своим сотрудникам, так и внешним претендентам.

### **6.3. Планирование потребности в персонале**

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

Качественная и количественная потребность в персонале устанавливаются в единстве и взаимосвязи.

**Качественная потребность**, т. е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификации определяется исходя из [24, с. 193]:

- организационной структуры управления;
- профессионально-квалификационного разделения труда, представленного в производственной нормативно-технической документации на производственные процессы;
- требований к должностям и рабочим местам, отраженных в должностных и рабочих инструкциях;

- штатного расписания организации;
- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Определение качественной потребности по профессиям, специальностям, должностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждой позиции качественной потребности. Задача определения количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, а также к установлению исходных данных для расчета и непосредственного расчета необходимой численности работников на определенный период. Рассмотрим методы определения количественной потребности в персонале.

**Укрупненный метод.** Предполагает расчет исходя из имеющегося уровня численности с учетом предполагаемой динамики объемов производства и производительности труда:

$$Ч_{пл.} = Ч_{б} \cdot \frac{I_q}{I_w}, \quad (6.1)$$

где  $Ч_{б}$  – численность персонала в базисном (предплановом периоде);

$I_q$  – индекс физического объема продукции;

$I_w$  – индекс производительности труда.

**Метод, основанный на применении корреляционно-регрессионного анализа.** Метод основан на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и факторами, влияющими на эту потребность. При этом расчет выполняется на основе фактических данных за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет формироваться по аналогичной зависимости. Как правило, для анализа и расчета используют такие факторы, которые наиболее сильно оказывают влияние на потребность в персонале. Применение корреляционного анализа позволяет выявить факторы, оказывающие наиболее существенное влияние на потребность в персонале, а регрессионный анализ позволяет получить уравнение регрессии, которое позволяет рассчитать численность персонала (отдельных категорий или профессиональных групп) в зависимости от выделенных факторных признаков.

**Методы экспертных оценок.** Методы основаны на использовании опыта специалистов и руководителей. Эти методы подразделяются на *простую оценку* и *расширенную оценку*, включающую как однократную, так и многократную (многошаговую) экспертную оценку.

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, однако его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна.

Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). В зависимости от характера опроса различают однократную (одношаговую) и многократную (многошаговую) экспертные оценки. В процессе *однократной экспертной оценки* потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы в отдельности, а затем согласовывается между всеми ее членами. Недостатком здесь является то, что при определенных обстоятельствах групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов. С целью обеспечения большей объективности групповой оценки проводится *многократная экспертная оценка* на основе использования метода Дельфи.

**Метод, основанный на применении норм труда.** Этот метод является наиболее точным. Основу его применения составляет хорошо налаженная система нормирования труда. В наибольшей степени этот метод применяется для определения численности рабочих. Для управленческого персонала он применяется, ограничено в основном в отношении тех категорий, труд которых характеризуется повторяемостью выполняемых функций.

В зависимости от вида норм труда расчет численности рабочих может выполняться на основе следующих формул:

$$Ч = \frac{\sum H_{вр_i} q_i}{T_{пол.} \times K_{вн}} \quad (6.2),$$

$$Ч = \frac{N}{H_{обс.}} \times n_{см.} \times K_{сп.} \quad (6.3),$$

$$Ч = N \times H_{шт.} \times n_{см.} \times K_{сп.} \quad (6.4),$$

$$Ч = \frac{q}{H_{выр.} \times K_{вн}} \times K_{см.} \quad (6.5),$$

где  $H_{вр_i}$  – норма времени на изготовление единицы продукции  $i$ -го вида;

$q_i$  – объем производства продукции  $i$ -го вида продукции (работ) за расчетный период (год);

$T_{пол.}$  – полезный фонд времени одного рабочего за расчетный период (год);

$K_{вн}$  – коэффициент выполнения норм труда (рекомендуемое значение 1,05 – 1,1);

$N$  – число единиц оборудования данного вида;

$N_{обс.}$  – норма обслуживания (количество единиц оборудования, обслуживаемое одним рабочим);

$n_{см.}$  – количество смен;

$K_{сн.}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную;

$N_{шт.}$  – нормы штата (численность рабочих, необходимая для обслуживания единицы оборудования);

$N_{выр.}$  – сменная норма выработки;

$q$  – объем производства продукции данного вида.

В качестве специфического случая применения метода норм обслуживания, следует рассматривать определение численности руководителей через нормы управляемости. В качестве общих рекомендаций по их установлению можно принять следующие:

- для руководящих должностей в подразделениях со значительным удельным весом работ творческого, нестандартного характера, требующих высокой квалификации или частыми отклонениями от существующих методов выполнения работ норма управляемости должна быть в пределах 5 – 7 человек;

- для руководящих должностей в подразделениях с достаточно устойчивым характером работ, в значительной мере определяемым стандартными организационно-управленческими процедурами, норма управляемости должна быть в пределах 10 – 12 человек;

- в любом случае, норма управляемости не должна превышать 15 – 17 человек, иначе коллектив становится неуправляемым.

При расчете потребности в кадрах следует учитывать, что она формируется по трем основным направлениям:

- потребность на планируемый объем производства продукции или услуг (в условиях заданной или меняющейся технологии) с учетом имеющейся численности работающих;

- покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала;

- покрытие внепланового выбытия персонала.

К плановому выбытию персонала относятся: сокращение численности работников в связи с уменьшением объема производства; направление сотрудников в длительную командировку; выход на пенсию; уход на длительный период по уходу за детьми и др. В этих случаях выбытие персонала можно с той или иной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры по приему или перестановке работников.

Большую сложность для планирования представляет выбытие персонала по внеплановым причинам. К ним относят увольнение по собственному жела-

нию. В этом случае планирование выбытия кадров может производиться на основе экстраполяции тенденций, сложившихся в предплановом периоде.

#### **6.4. Методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности работников**

Для функционирующей организации (предприятия) характерна определенная численность персонала на ту или иную дату. При сопоставлении фактической и требуемой численности может оказаться, что:

- потребная численность выше фактической (нужен дополнительный набор);
- потребность в персонале ниже, чем фактическая численность (персонал необходимо высвободить);
- они совпадают.

Решая задачу обеспечения организации персоналом, следует учитывать ситуацию, как на рынке труда, так и в самой организации. Все действия организации по приведению фактической численности в соответствие с требуемой можно объединить в две группы:

1) численная адаптация – высвобождение излишней численности, набор работников со стороны при вновь возникшей потребности в рабочей силе;

2) функциональная адаптация собственной рабочей силы к меняющимся потребностям производства путем:

- использования гибких режимов рабочего времени и найма работников;
- организации внутривозвратного движения рабочей силы, в том числе профессиональной мобильности.

Следует указать, что в настоящее время получает развитие (особенно за рубежом) и такая разновидность численной адаптации, как *лизинг* персонала [58, 59]. Суть его заключается в том, что самостоятельная фирма (кредитор) передает на определенный срок своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы (заемщика), обязуя этих сотрудников в течение срока «аренды» работать на фирме-заемщике. При этом трудовой договор с фирмой-кредитором сохраняет силу.

Передача собственных работников в распоряжение других фирм получила распространение даже в Японии, где, как известно, большую роль играет система пожизненного найма.

Лизинг как форма привлечения персонала дает определенные преимущества и организации заемщику, поскольку облегчает процесс освобождения от рабочей силы при сокращении в ней: работника возвращают на свою фирму. Практика передачи в «аренду» временно излишних работников требует решения ряда юридических вопросов, связанных с социальной защитой работников. Именно из-за неразвитости нормативных актов сдерживается использование подобной практики трудовых отношений на отечественных предприятиях.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. В чем состоит сущность кадрового планирования?
2. Перечислите цели и задачи кадрового планирования.
3. Раскройте содержание уровней кадрового планирования: стратегического, тактического и оперативного.
4. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
5. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
6. Какие частные функции включает в себя информационная функция маркетинга персонала?
7. Раскройте содержание коммуникационной функции маркетинга персонала.
8. Что такое планирование потребности в персонале?
9. Что включает в себя понятие «качественная потребность в персонале»?
10. Какие методы определения количественной потребности в персонале Вы знаете?
11. Какие виды норм труда применяются для расчета численности рабочих?
12. Какие виды норм применяются для расчета численности управленческого персонала?
13. Укажите методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности работников.

### Задания и задачи для практических занятий

**Задание 6.1** Ситуация «Маркетинг персонала» [45, с. 118 – 123].

#### **Описание ситуации и постановка задачи:**

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, найм и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Служба персонала разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов.

*Цель задания: определите, кого из претендентов следует отобрать, учитывая, ограничения по финансовым ресурсам на процессы поиска, подбора и отбора персонала.*

Исходные данные включают:

1) формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 6.1). При этом качества, определяемые как очень важные, имеют коэффициент весомости 1,5; важные качества имеют коэффициент весомости – 1, а желательные – 0,5;

2) данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 6.2);

3) информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников:

- для претендента А – рекрутинговое агентство;
- для претендента Б – служба занятости;
- для претендента В – свободный рынок труда (обращение в организацию по инициативе претендентов);
- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с рекрутинговым агентством оцениваются в 10,8 тыс. у. е., с учебным заведением – 1,5 тыс. у. е.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией на сумму 1,9 тыс. у. е., причем из них на поиск и разработку документации по рекрутинговому агентству приходится 0,9 тыс. у. е., по службе занятости – 0,6 тыс. у. е., по учебному заведению – 0,4 тыс. у. е.

Затраты на проведение отбора персонала составили для рекрутингового агентства 8,5 тыс. у. е., для кандидатов по каждому из других источников – 6,2 тыс. у. е.

Затраты по найму одного работника равны 0,4 тыс. у. е. (для всех кандидатов из всех источников одинаковы).

В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А – 1,0 тыс. у. е.;
- для претендента Б – 2,5 тыс. у. е.;
- для претендента В – 3,0 тыс. у. е.;
- для претендента Г – 3,7 тыс. у. е.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс. у. е., Б – 1,5 тыс. у. е., В – 1,5 тыс. у. е., Г – 2,0 тыс. у. е. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. у. е.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дополнительное обучение вновь привлекаемых работников равен 14,0 тыс. у. е. на одного кандидата. Данные, использованные в задании носят условный характер.

Таблица 6.1.

**Требования к претендентам на должность**

Требования к претендентам	Градация по важности		
	<i>Очень важно</i>	<i>Важно</i>	<i>Желательно</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Профессиональные требования, образование</b>			
1. Высшее образование	x		
2. Другие виды образования			x
3. Иностранные языки			x
4. Опыт профессиональной деятельности в следующих областях (с указанием стажа)	x		
5. Специальные знания		x	
<b>Личностные качества</b>			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (указать конкретный круг проблем)		x	
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)		x	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы по получению конечного результата)	x		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи)		x	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		x	
11. Умение вести переговоры			x
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)		x	

Окончание табл. 6.1

1	2	3	4
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать свои мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией, умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов		х	
14. Мотивационные функции (умение побуждать к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		х	
15. Стиль общения (корректность, открытость, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		х	
Возможные другие показатели			

Таблица 6.2.

**Результаты проверочных испытаний претендентов А, Б, В, Г**

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

**Методические указания.** Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки. Рейтинг претендентов определяется на основе данных табл. 6.2 и оформляется в табл. 6.3

Таблица 6.3.

**Рейтинг претендентов на вакантную должность.**

Порядковый номер показателя	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка						

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется составить таблицу 6.4.

Таблица 6.4.

**Затраты на приобретение и использование персонала**

Источники обеспечения потребности Виды затрат	Рекрутинговое агентство	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1. Договорные отношения				
2. Маркетинговые исследования				
3. Проведение отбора персонала				
4. Прием персонала на работу				
5. Дополнительное обучение				
6. Введение в должность				
7. Оплата труда				
8. Лимит финансовых средств				

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и дополнительному обучению персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с выделенным лимитом финансовых средств. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

**Задание 6.2.** Используя данные таблицы 6.5, определите списочную численность рабочих.

Таблица 6.5.

**Исходные данные для расчета численности рабочих**

Операции по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, чел.-час.	Количество операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,02	60
2. Контроль технологического процесса	0,08	120
3. Выгрузка агрегата	0,03	60

- Количество агрегатов – 8;
- Режим работы агрегатов – двухсменный;
- Продолжительность рабочей смены – 7,5 часа;
- Коэффициент неучтенных работ по обслуживанию агрегата – 1,2;
- Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

**Задание 6.3.** Используя данные таблицы 6.6, определите списочную численность рабочих.

Таблица 6.6.

**Исходные данные для расчета численности рабочих**

Показатели	Заказ А	Заказ Б
1. Норма времени на изделие, чел.-час. -изделие 1 -изделие 2	0,8 0,3	0,5 0,4
2. Производственная программа на год, шт. -изделие 1 -изделие 2	4300 5160	4300 6160
3. Время, для формирования остатка незавершенного производства, чел.-час - изделие 1 -изделие 2	430 731	645 516
4. Планируемый уровень выполнения норм труда, %	105	105
5. Полезный фонд времени работы одного рабочего за год, час	1860	1860

## **ТЕМА 7. ПОДБОР, ОТБОР И НАЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Основные вопросы темы:***

7.1. Содержание процесса подбора и факторы, определяющие его эффективность.

7.2. Источники привлечения персонала.

7.3. Содержание процесса отбора персонала.

7.4. Нормативно-правовая база найма персонала.

### ***Изучив данную тему, студенты должны:***

- знать сущность процессов подбора и отбора персонала и понимать их влияние на другие кадровые процессы;
- знать факторы, влияющие на эффективность процесса подбора;
- уметь выбрать источники привлечения персонала;
- знать содержание основных этапов и методы отбора персонала;
- уметь составить резюме;
- знать нормативно-правовую базу оформления трудовых отношений между нанимателем и работником.

### **7.1. Содержание процесса подбора и факторы, определяющие его эффективность**

#### **Значение и место процесса подбора в системе работы с персоналом**

Система подбора персонала должна работать не по принципу заполнения вакансий, а ориентироваться на понимание того, что каждый принятый в организацию новый работник создает для нее добавочную стоимость. Любой иной подход к пониманию основ формирования системы подбора персонала делает ее недостаточно эффективной.

Необходимость привлечения в организацию дополнительной численности работников выявляется в результате планирования потребности в персонале. Качественное выполнение процесса привлечения персонала в организацию рассматривается как важное условие эффективного осуществления других кадровых процессов: трудовой адаптации работников, их мотивации, обучения, управления служебно-профессиональным продвижением, формирования стабильного коллектива работников, лояльных организации.

*Подбор персонала – это привлечение работников через систему объявлений, другие пути поиска работников на рынке рабочей силы с целью образования предварительной совокупности кандидатов для последующего отбора.*

Сущность привлечения персонала в организацию представляет рисунок 7.1.

В задачи менеджмента в области подбора персонала входит:

- определение дополнительной потребности в персонале;
- определение источников привлечения персонала;
- определение требований к персоналу;
- определение способов распространения информации о вакансиях;
- определение затрат и эффективности работы по подбору персонала.

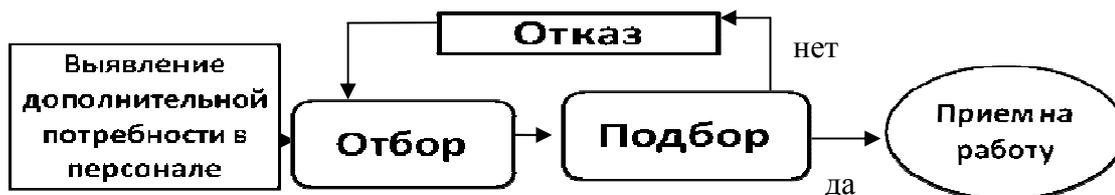


Рис. 7.1. Процесс привлечения персонала в организацию

### **Факторы, влияющие на формирование системы подбора персонала в организации**

На политику подбора персонала и принятие решений по рассматриваемому кадровому процессу оказывают влияние факторы внутренней и внешней среды.

В составе факторов внутренней среды следует отметить [17, с. 226 – 227]:

- 1) стратегические цели организации, отраслевая принадлежность;
- 2) кадровую политику организации в отношении структуры источников привлечения;
- 3) количественный и качественный состав дополнительной потребности в персонале;
- 4) наличие и состояние системы обучения и развития персонала, подготовки кадрового резерва;
- 5) структуру персонала организации по категориям, уровню образования, возрасту, полу стажу и другим признакам.
- 6) действенность систем мотивации персонала;
- 7) систему социально-экономической и психологической поддержки работников;
- 8) состояние охраны труда в организации, техническое оснащение и условия работы;
- 9) уровень компетентности руководителей структурных подразделений к участию в подборе персонала;

- 10) финансовое положение организации;
- 11) бюджет на подбор персонала;
- 12) уровень менеджмента;
- 13) имидж организации в целом и как работодателя – в частности.

Организация может иметь очень привлекательный имидж на товарном рынке, но при этом быть непривлекательным работодателем.

К внешним факторам, влияющим на параметры системы подбора персонала, относят [17, с. 227]:

- 1) состояние рынка труда: соотношение спроса и предложения; уровень заработной платы; уровень и структура безработицы; отраслевые индикаторы; организации-конкуренты, претендующие на интересующий организацию сегмент; организации-реципиенты, оттягивающие персонал; организации-доноры, обладающие потенциально привлекательным персоналом; демографическая ситуация;
- 2) состояние законодательства, определяющего регулирование рынка труда, трудовых отношений;
- 3) месторасположение организации.

Очевидно, что внешних факторов значительно меньше, чем внутренних. Но, во-первых, они очень емкие, а во-вторых, на них практически невозможно воздействовать с целью изменения в нужном для конкретной организации направлении. Исключение составляют лишь градообразующие предприятия, которые практически формируют рынок труда в своем регионе. Тем не менее, внешние факторы необходимо изучать и учитывать в управлении персоналом каждой организации.

### **Участники процесса подбора персонала в организации**

Традиционно считается, что работа по подбору персонала – это в основном задача кадровых подразделений. Однако решающим условием эффективной деятельности по привлечению персонала является тесное сотрудничество специалистов по персоналу и руководителей подразделений.

Почему важно участие руководителей подразделений в работе по привлечению персонала?

Во-первых, именно руководитель больше всех заинтересован в высокой эффективности подбора. Во-вторых, именно руководитель может реально предвидеть будущую потребность в работниках. В-третьих, именно руководитель может сформулировать точные требования к кандидату, имея в виду не только квалификационные требования, но и необходи-

мые личностные качества для наиболее безболезненной адаптации будущего работника в конкретном коллективе.

Работники кадровой службы и ее руководитель по отношению к системе подбора персонала являются разработчиками, методистами, соисполнителями и координаторами. Разработчики разрабатывают и отстраивают систему подбора персонала. Методисты осуществляют методическое сопровождение всех процессов, включенных в систему подбора персонала. Соисполнители принимают непосредственное участие во всех процессах системы по подбору персонала. Координаторы координируют работу всех элементов системы подбора персонала и действия всех участников процесса подбора.

### **Возможные альтернативы привлечению новых работников**

Прежде чем принимать решение о привлечении новых сотрудников целесообразно определить, все ли пути, являющиеся альтернативой найму, использованы в организации. Альтернативы найму, используемые в организации:

- повышение интенсивности труда (совмещение профессий, должностей, расширение зон обслуживания);
- организация сверхурочной работы;
- временный наем работников;
- изменение организационной структуры управления;
- привлечение специализированных организаций для осуществления некоторых видов деятельности, в т. ч. на условиях аутсорсинга.

### **Содержание процесса подбора**

Теперь рассмотрим, из каких элементов состоит система подбора персонала. Состав основных элементов процесса подбора персонала представляет рисунок 7.2.

Все указанные элементы необходимо объединить в стройную систему, основанную на эффективном взаимодействии всех участников и отвечающую потребностям бизнеса организации.

Важным фактором повышения эффективности процесса подбора персонала является точное определение *требований к работнику*, обусловленных содержанием самой работы. Получение такой информации обычно включает три этапа:

- *анализ содержания работы;*
- *составление должностной инструкции;*
- *установление требований, предъявляемых к работнику.*

*Анализ содержания работы* можно провести, используя разные методы: простое наблюдение, описание непосредственным исполнителем или его руководителем, прямой систематический анализ. На основе анализа содержания работы составляется *должностная инструкция*. В этом документе представлены основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя. Если по вакантной должности должностная инструкция уже разработана, то и в этом случае рекомендуется провести анализ содержания работы по данной должности, для того, чтобы убедиться, что задачи, функции и ответственность, возложенные на исполнителя, отвечают реальному положению дел. Качественно подготовленные должностные инструкции позволяют не только обеспечить подбор кадров для данной должности, но и планировать их подготовку, оценивать эффективность работы, соответствие работника занимаемой должности, принимать решения о продвижении по службе, разрешать трудовые конфликты. Включение в должностную инструкцию работ, которые предполагается вменить в обязанности нового работника, должно предшествовать найму, так как расширение обязанностей после найма служит основанием для требования дополнительной оплаты совмещения профессий (функций, работ).



Рис. 7.2. Процесс подбора персонала  
Источник: [1, с. 106, рис. 5.1]

Кроме должностной инструкции, необходимо определить и *требования к личности самого работника*. Здесь важно ориентироваться на объективные критерии, так как каждый руководитель может иметь особое мнение об эффективно действующем работнике. В большинстве случаев определяют желательные характеристики и выделяют тот минимум требований, которому должен удовлетворять претендент.

Имея такой важный документ как описание вакансии (должности) и требований к работнику специалисты в области управления персоналом [17, с. 228] рекомендуют документально оформить *заявку на подбор персонала*. Этот документ выполняет две основные функции:

- 1) фиксирует ключевые позиции описания вакансии, на которую ведется подбор;
- 2) документирует договоренность службы персонала и внутреннего заказчика.

По сути, заявка регламентирует условия появления нового работника в организации и должна включать следующие разделы:

- 1) условия формирования вакансии (ввод новой должности или вакантная, временная или постоянная, бюджет);
- 2) наименование должности, подразделение, количество;
- 3) задачи, которые будут поставлены перед новым сотрудником;
- 4) компетенции: образование, опыт (какой и сколько), что должен знать, что должен уметь, дополнительные требования (что желательно, но не обязательно), личностные характеристики;
- 5) условия работы: в чьем подчинении, наличие подчиненных, структура и размер компенсационного пакета, перспективы роста, допуск к конфиденциальной информации, наличие командировок, режим работы;
- 6) условия отбора (какие и кто проводит собеседования, тестирование, экспертная оценка профессионального уровня, кто принимает решение);
- 7) условия работы над заявкой (сроки, ответственные, закрытие заявки, служебные отметки об этапах подбора);
- 8) подписи заказчиков и исполнителей.

В принципе такая заявка может быть составлена специалистами службы персонала. Но в этом случае, сложно говорить о каких-либо совместных договоренностях. А ведь служба персонала как внутренний рекрутер, с одной стороны, и руководитель подразделения, где имеется вакансия, с другой стороны, заинтересованы в качественном выполнении заявки. По-

этому самый разумный вариант – составить такую заявку совместно представителем службы персонала и заказчиком. В этом случае не будет никаких разночтений, все условия и требования будут максимально осмысленными и согласованными. Кроме этого, у заказчика не возникнет иллюзии простоты выполнения заявки, что тоже имеет определенное значение.

Важным моментом в процессе работы над заявкой является ее закрытие. Далеко не всегда заявка закрывается по причине нахождения и приема на работу нужного работника. На практике возможны ситуации, когда в ходе подбора, по тем или иным причинам, принимается решение о том, что такой специалист не нужен, или в связи с изменениями в бизнес-процессах, вакансия была переформирована.

Грамотно составленная заявка не только способствует четкому ее выполнению, но и позволяет заказчику отслеживать ход ее выполнения, а также придает ему уверенности в том, что его проблемой занимаются.

При наличии автоматизированной системы управления персоналом заявка, как правило, вносится в электронную базу. Это дает возможность заказчику следить за ходом ее выполнения в корпоративной информационной системе.

При принятии решений по покрытию дополнительной потребности в работниках следует учитывать затраты, которые при этом возникнут и включить их в финансовые планы. Затраты по подбору работников в значительной степени будут зависеть от источников привлечения кандидатов и методов извещения о существующих вакансиях.

Подводя итог изложенному в данном вопросе, укажем основные факторы, способствующие повышению результативности и эффективности процесса подбора:

- учет факторов внутренней и внешней среды при принятии решения о привлечении персонала;
- анализ возможных альтернатив процессу привлечения дополнительных работников;
- участие руководителей подразделений в процессе подбора и отбора работников;
- правильное определение требований к работнику;
- максимальная формализация процедуры подбора, включая процесс оформления заявки;
- обоснованный выбор источников привлечения персонала;
- учет затрат на привлечение персонала.

## **7.2. Источники привлечения персонала**

Организация может использовать два основных источника привлечения персонала:

- внутренний (внутри самой организации или среди людей, которые каким-то образом связаны с данной организацией);
- внешний (из людей, которые до этого никак не были связаны с данной организацией).

Каждый из этих источников имеет свои преимущества и недостатки. Их сравнительная характеристика представлена на рисунке 7.3.

Выбор источников привлечения персонала каждая организация осуществляет самостоятельно, исходя из конкретной кадровой ситуации и принятой кадровой политики. В общем случае считается, что привлечение работника со стороны оправдано, если в организации вообще нет подходящей кандидатуры или необходима коренная перестройка работы.

Кроме того, внешний найм предпочтителен для укомплектования низовых кадровых позиций, где не требуется знание специфики организации, или высших должностей, на которые подыскиваются уникальные специалисты, которых организация часто не в состоянии подготовить сама.

Большинство организаций сочетают применение внутренних и внешних источников. Организации, работающие в быстро изменяющейся среде и условиях жесткой конкуренции, как правило, вынуждены уделять большее внимание внешним источникам, развивая при этом внутренние источники. Напротив, организациям, работающим в медленно изменяющихся условиях, может в большей степени подходить ориентация на внутренние человеческие ресурсы.

Рассмотрим состав и содержание внутренних и внешних источников привлечения персонала.

### **Внутренние источники подбора персонала**

К внутренним источникам привлечения персонала относят [1, с. 110]:

- работников организации;
- друзей и знакомых работников организации;
- родственников работников;
- бывших работников;
- бывших кандидатов.

## Преимущества

## Недостатки

### ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ

- Формирование идеологии продвижения
- Возможность более правильной оценки претендента
- Низкие затраты по поиску
- Мотивация работников
- Набор только на низшие должности
- Хорошее знание претендентом ситуации в организации
- Облегчение трудовой адаптации

- Ограниченный выбор кандидатур
- Снижается возможность притока новых идей
- Необходимость дополнительных затрат на обучение
- Напряженность в коллективе вследствие роста внутренней конкуренции
- Нежелательные связи внутри организации
- Снижение мотивации работников, не прошедших отбор

### ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ

- Появление новых идей
- Снижение затрат на обучение
- Отсутствие нежелательных связей в организации
- Широкие возможности выбора кандидатов
- Привнесение предыдущего опыта

- Рост кадровых рисков вследствие ограниченности информации о новом работнике
- Длительный период адаптации
- Более высокие затраты на поиск
- Вероятность конфликтов между новичками и старожилами

Рис. 7.3. Сравнение внутренних и внешних источников привлечения персонала  
Источник: [1, с. 109, рис. 5.2; 18, с. 176 – 177]

### Методы набора персонала из внутреннего источника

К основным методам набора персонала из внутреннего источника относят:

- должностные уведомления и конкурс вакансий;
- выдвижения и/или переводы.

*Должностные уведомления и конкурс вакансий.* Работники могут получать уведомления обо всех должностных вакансиях через разнообразные корпоративные средства коммуникаций (информационные доски, корпоративный сайт, корпоративную газету). Система должностных уведомлений и внутренний конкурс на вакантную должность дают каждому работнику реальную возможность продвижения на другую должность в данной организации.

Для того чтобы система должностных уведомлений и конкурсов вакансий была эффективной, необходимо соблюдать следующие требования:

- уведомления об открывающихся вакансиях должны помещаться прежде, чем будут привлечены кандидаты извне;
- организация должна предоставлять достаточный период своим работникам на изучение уведомлений об имеющихся вакансиях, прежде чем она будет предлагаться внешним кандидатам;
- в случае отказа в получении данной вакантной должности работнику необходимо объяснить причины отказа.

*Выдвижения и переводы.* Многие организации заполняют вакансии посредством выдвижения и/или переводов из своих внутренних источников, когда это представляется возможным. Несмотря на то, что такая политика неизменно приносит успех, следует помнить и о некоторых возможных проблемах. Эффективное выполнение работником одной работы не всегда является гарантией такой же эффективности при выполнении другой работы вследствие отличия навыков, требуемых в новой должности.

### **Внешние источники подбора персонала**

Организация может вести поиск персонала на внешнем рынке труда двумя способами:

- собственными силами;
- привлекая специализированные организации.

При выборе способа привлечения персонала учитывают два основных фактора: размер финансовых средств, выделенных на подбор персонал и уровень (категорию) требуемого работника.

К внешним источникам привлечения персонала относят следующие ресурсы [1, с. 114 – 121; 17, с. 230 – 233].

### ***Средства массовой информации (СМИ)***

Средства массовой информации достаточно многообразны: печатные СМИ, радио, телевидение. Прежде чем с их помощью размещать объявления об имеющихся вакансиях необходимо представить портрет искомого работника, понять его предпочтения. Читает ли он газеты и журналы (какие именно)? Слушает ли он радио, смотрит ли телевизор (когда и какие именно передачи)?

СМИ кроме своей основной задачи, а именно: набора персонала, могут решать и задачу рекламы организации. Ведь то, что организация активно набирает персонал, может свидетельствовать о том, что она растет и развивается. И это может оказать определенное воздействие, как на клиентов данной организации, так и на партнеров по бизнесу.

Специалисты считают, что объявления, публикуемые в газетах, наиболее эффективны при подборе руководителей низшего уровня и специалистов типовых позиций.

Реклама о вакансиях по радио и телевидению трудно игнорировать, так как она достигает и тех, кто вяло ищет работу. Но здесь возможна передача только несложных сообщений, и к полученной информации нельзя вернуться.

### ***Интернет***

Выбор Интернета для поиска кандидатов определяется вероятностью и частотой обращения к нему специалистов нужного профиля. В настоящее время в Интернете существуют как бесплатные электронные ресурсы, так и платные автоматизированные рабочие места (АРМ) рекрутеров. Выбор будет зависеть от бюджета организации, выделенного на подбор персонала. Существуют различные виды Интернет-ресурсов, используемых при подборе персонала: электронные доски объявлений о поиске работы и работников, работные сайты. Собственные сайты организаций, интернет-версии газет объявлений о поисках работы и др.

С помощью Интернета крупнейшие западные фирмы набирают до четверти необходимых им работников [18, с. 180].

Основными достоинствами Интернета как инструмента решения кадровых проблем можно считать следующие: снижение затрат времени и средств на привлечение персонала; географическая широта поиска; привлечение лиц, заинтересованных в работе именно в данной организации (если речь идет о ее сайте) и др. Недостатками данного источника привлечения персонала являются низкая эффективность при поиске уникальных специалистов и невысокая активность населения некоторых регионов.

### ***Учреждения образования***

В большинстве учреждений образования существуют подразделения, занимающиеся трудоустройством выпускников. Способ сотрудничества с учреждениями образования зависит от тех договоренностей, которых удастся достичь. Целесообразность использования данного источника определяется необходимостью подбора молодых специалистов и формирования перспективного резерва.

### ***Центры занятости (отделы по труду, социальной защите и занятости населения)***

Практика показывает, что обращение к этому источнику может привести к нулевому результату, так как хорошие специалисты не ищут работу таким способом. Однако игнорировать этот источник не следует.

### ***Ярмарки вакансий***

Достоинством этого источника является то, что он привлекает и концентрирует активную часть соискателей, заинтересованных в получении работы именно в данный момент времени.

### ***Кадровые агентства***

Совокупность услуг по подбору персонала, оказываемых кадровыми агентствами, можно представить [20] в виде пирамиды, в основании которой – услуги по заполнению вакансий низкого уровня («синие воротнички», вспомогательный обслуживающий персонал), на вершине – подбор высших руководителей (эту услугу принято называть по-английски: Executive Search), а в середине – подбор специалистов среднего звена. Для агентств «основания пирамиды» характерны предельно упрощенные технологии работы: максимум кандидатов на одно место, минимум персональной работы с каждым кандидатом, максимум взаимозаменяемости кандидатов и агентств – исполнителей заказов и вследствие этого – низкий процент выполняемости заказов одним агентством при высокой конкуренции. Кадровые агентства используют следующие *основные технологии подбора* [21, с. 56 – 63]:

- Staff selection и Management Selection – отбор лучших кандидатов из имеющихся в базе данных и откликнувшихся на объявление;
- Executive Search – поиск и мотивация лучших кандидатов из существующих на рынке;
- Head Hunting – мотивация определенного кандидата.

Среди организаций, оказывающих услуги по подбору персонала с учетом применяемых ими технологий выделяют [19, с. 51 – 53]:

- *агентства по трудоустройству;*
- *скрининговые кадровые агентства;*
- *рекрутинговые агентства;*
- *специализированные рекрутинговые агентства;*
- *агентства Executive Search, хедхантинговые агентства.*

*Агентства по трудоустройству* в основном занимаются подбором персонала низового звена и рабочих специальностей. Стоимость услуг составляет до одной месячной зарплаты кандидата [19, с. 51].

*Скрининговые (поверхностные) кадровые агентства* «продают» не самих кандидатов, а их резюме, и дальнейший отбор осуществляет непосредственно заказчик. Такие агентства проводят так называемый поверхностный отбор по формальным признакам: должность, уровень зарплаты, опыт работы, возраст, пол, образование и т. п. В качестве источника формирования базы данных о кандидатах выступают Интернет, а также откли-

ки на объявления о вакансиях в газетах о поиске специалистов низшего и среднего звена. Стоимость услуг скрининговых кадровых агентств составляет от 10 до 15 % годовой заработной платы кандидата [21, с. 61].

*Рекрутинговые агентства* осуществляют подбор и поиск менеджеров среднего звена и специалистов. Подбор кандидатов проводится по формальным признакам, но также проводятся интервью с кандидатами с целью определения их деловых возможностей, мотивации и психотипа. Такие агентства имеют свою базу данных кандидатов и кроме поиска по такой базе, осуществляют поиск по объявлениям, рекомендациям и могут осуществлять прямой выход на потенциальных кандидатов в ресурсных компаниях. Стоимость их услуг составляет одну-три месячные зарплаты будущего сотрудника (8 – 25 % годового заработка работника по вакантной должности) [19, с. 52]. Срок выполнения заказа от одной до шести недель [19, с. 52], в некоторых случаях – до трех месяцев [21, с. 61]. Рекрутинговые агентства предоставляют на выбор заказчику три-пять кандидатур с гарантией подбора до трех месяцев. Если сотрудник не прошел испытательный срок, деньги, как правило, не возвращаются. Однако в этом случае один раз бесплатно предлагают другую кандидатуру. Данный вид агентств – самый многочисленный [19, с. 52].

*Специализированные рекрутинговые агентства* [21, с. 61] осуществляют подбор и поиск менеджеров среднего звена и высшего звена, а также специалистов на ключевые должности. В качестве методов поиска кандидатов используется: поиск по базе данных, отбор по объявлениям, рекомендациям, а также прямой выход на потенциальных кандидатов в ресурсных компаниях. Стоимость услуг таких агентств составляет от 20 до 30 % годового заработка работника.

*Агентства Executive Search, хедхантинговые агентства* [21, с. 61] осуществляют активный поиск кандидатов в организациях, соответствующих профилю заказчика. Поиск кандидатов в этом случае проводится на основе предварительного исследования рынка, опроса ключевых фигур в данной сфере бизнеса, прямого выхода на потенциальных кандидатов в ресурсных компаниях. Таким образом, осуществляется подбор топ-менеджеров и ключевого персонала. Стоимость услуг таких агентств составляет от 30 до 50 % годового заработка работника.

Перед тем как осуществлять поиск с помощью кадровых агентств организация должна провести качественный анализ рынка данного вида услуг:

- проверить репутацию кадровых агентств;
- определить их позиции в рейтингах;
- провести тендер, встречи со специалистами и руководителями кадровых агентств.

По итогам анализа выбирается одно агентство, с которым осуществляется дальнейшее сотрудничество в области подбора персонала.

### 7.3. Процесс отбора персонала

После мероприятий подбора персонала следующим действием является отбор персонала. Основная цель отбора – *отсев неподходящих* для данной должности (или организации) сотрудников. Кроме этого, важной целью является все-таки *выбор лучшего* (наиболее подходящего) из всех привлеченных кандидатов, даже если он и не по всем показателям подходит.

Отбор персонала строится на основе оценки того, в какой мере работник в состоянии достичь ожидаемых организацией результатов. Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке работников, все они страдают общим недостатком – субъективностью, так как решение во многом зависит от того, кто выступает в качестве эксперта. Поэтому оценка кандидата в процессе отбора должна отвечать следующим требованиям:

- быть объективной, то есть не зависеть от частного мнения или суждения, ситуационных факторов: настроения, погоды, прошлых успехов и неудач и др.;
- обеспечивать достоверность в отношении оценок профессиональных качеств кандидата;
- носить прогнозный характер, т. е. давать информацию о том, к каким видам и на каком уровне способен человек потенциально;
- быть понятной не только узким специалистам, но и оценщикам, и самим оцениваемым.

Для принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней (этапов) отбора [1, с. 121 – 129], [22]:

1. Сбор заявительных документов.
2. Анализ заявительных документов.
3. Отборочное собеседование (интервью).
4. Определение профессиональной пригодности.
5. Медицинский контроль.
6. Анализ результатов отбора и принятие решения.

В процессе отбора часть кандидатов, вследствие не соответствия определенным требованиям, отсеивается или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие решения. Использование всей последовательности обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала. Чем выше предполагаемый должностной уровень кандидата, тем больше потребность в использовании всех шагов отбора.

Рассмотрим содержание выделенных этапов отбора персонала.

## **Сбор заявительных документов**

Фактически процесс отбора начинается сотрудник службы персонала, ответственный за набор персонала. Он получает резюме, другие заявительные документы кандидатов и проводит первичное сравнение их с требованиями, изложенными в описании должности (должностной инструкции) или в заявке на подбор персонала. Этот же работник приглашает кандидатов на первое собеседование, предварительно представив документы кандидатов на согласование руководителю структурного подразделения, в котором имеется вакансия. На первой встрече кандидат заполняет анкету, по форме установленной в организации, представляет другие заявительные документы. Первое знакомство с кандидатом осуществляет служба персонала. Оно может состоять из двух частей: техническое заполнение документов и первое собеседование с ответственным за набор персонала, затем собеседование с руководителем службы персонала, если замещаемая должность весьма значима для организации. К заявительным документам относят: резюме, автобиографию, анкеты, свидетельства об образовании, трудовой деятельности, рекомендации.

Рекомендации по разработке резюме представлены в [33, 56, 57].

## **Анализ документов**

Важное место в процедуре отбора занимает проверка представленных кандидатом документов и информации, изложенной в резюме, анкете, других заявительных документах. Эта работа проводится как работниками службы персонала, так и менеджером, руководством отдела, производства, участка, где планируется трудовая деятельность претендентов. При этом может возникнуть ситуация, особенно для должностей высокого ранга, когда потребуется отзыв о претенденте с предыдущего места работы. В целом же, независимо от должности, желательно иметь отзыв с предыдущего места работы кандидата. Отзыв по согласованию может быть запрошен и получен как в устной, так и в письменной форме.

## **Отборочное собеседование (интервью)**

После анализа информации, полученной из документов и первичной встречи с кандидатом целесообразно проведение собеседования (интервью). Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Для одних видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в службу персонала (отдел кадров), для других – к линейному менеджеру, руководителю будущей работы. Специалист отдела кадров или линейный менеджер проводят с ними предварительную отборочную беседу, после чего успешно прошедшие собеседование кандидаты могут проходить следующую ступень

отбора. По результатам собеседования отбираются лица, удовлетворяющие квалификационным требованиям вакантной должности.

Главная цель собеседования – получение и анализ информации о личностно-деловых качествах кандидата, а также проверка документальной информации в непосредственном контакте. Обмен информацией при этом происходит обычно в форме вопросов и ответов.

Существует несколько подходов к организации собеседования. Это может быть собеседование:

а) *по заранее подготовленной схеме*. В этом случае интервьюер заранее готовит список вопросов и в дальнейшем от него не отклоняется. Многие вопросы имеют перечень готовых вариантов ответа, и интервьюеру приходится только отмечать ответы заявителя в заранее предусмотренных графах. Такая беседа имеет очень ограниченный характер, а получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, но ход беседы может быть приспособлен к особенностям кандидата;

б) *слабоформализованное*. Для проведения бесед этого типа заранее готовятся только основные вопросы, но интервьюер может также приготовить и дополнительные вопросы. Хотя этот метод требует большей подготовки от ведущего беседу, он допускает и большую гибкость, чем интервью по схеме. Интервьюер может задавать вопросы в тех областях, которые в данном конкретном случае заслуживают большего внимания и важны для данного рабочего места (должности);

в) *не по схеме*. В этом случае интервьюер готовит лишь список тем, которые следует затронуть.

Для повышения эффективности собеседования интервьюеру необходимо:

– проводить собеседование по заранее разработанному плану и сценарию;

– стремиться к получению как можно более полной информации о кандидате. Рекомендуется беседу организовать таким образом, чтобы 70 % времени говорил кандидат и 30 % – интервьюер;

– знать правила и иметь навыки проведения собеседования: уметь правильно построить интервью и задавать вопросы, обеспечивающие получение необходимой информации; уметь направлять беседу и слушать; уметь создать благоприятную атмосферу; уметь запоминать информацию и составлять объективное суждение о кандидате.

Обычно в ходе собеседования затрагиваются следующие темы: жизненный путь, автобиографические данные; уровень, профиль, виды образования; опыт

профессиональной деятельности; характеристика последнего места работы; вознаграждение, социальный пакет; личностные характеристики.

По результатам собеседования составляется заключение о кандидате. Одним из методов, позволяющих систематизировать и наиболее полно учесть информацию о кандидате является оценка кандидата по оценочным листам, которые содержат основные критерии отбора.

### **Определение профессиональной пригодности**

Диагностика профессиональной пригодности проводится при отборе персонала в процессе отбора, а также может осуществляться периодически для работающих сотрудников при их аттестации и решении вопроса о включении в резерв на выдвижение.

*Профессиональная пригодность* – это соответствие работника по профессиональным качествам требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям [22]. Обоснованный профессиональный отбор должен основываться на результатах *профессиографических исследований*.

*Профессиографические исследования* состоят в изучении и анализе условий, содержания и опасностей определенного вида работ или определенной профессии. *Профессиограмма* как конечный результат профессиографического исследования содержит список профессионально важных качеств и требований, которыми должен обладать работник для успешного (производительного и безопасного) выполнения данного вида работ (данной профессии или должности) и степени их выраженности.

Для каждого вида требований и качеств специалисты и психологи разрабатывают специальные тесты, направленные на оценку уровня их развития, а также способностей и склада ума, необходимых работнику для результативного выполнения заданий на месте.

В психологии труда личностные свойства группируются по разным основаниям, вычленяются и оцениваются по критерию важности (необходимости) для определенной профессиональной деятельности. Для каждого вида деятельности обосновывается список профессиональных качеств, которые относятся к категории важных (обязательных).

Для оценки профессионально важных качеств рекомендуются следующие методы: экзамен, экспертные оценки, психологическое тестирование, оценочный центр (Assessment Center), инструментальные измерения и др.

По результатам анализа оценок, полученных кандидатами по всему списку профессионально важных качеств, делается заключение о профессиональной

пригодности, которое носит рекомендательный характер. Кандидаты, получившие положительное заключение, допускаются к этапу медицинского контроля.

### **Медицинский контроль**

Замещение отдельных вакансий, в особенности связанных с вредными условиями труда требует обязательного медицинского контроля. Цель медицинского контроля при поступлении на работу заключается в определении соответствия состояния здоровья кандидатов поручаемой им работе.

### **Анализ результатов отбора и принятие решения**

Этот этап включает сравнение кандидатов, представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Основой принятия решения по кандидату является анализ заключения, которое подготавливается комиссией по профессиональному отбору, включающей в свой состав работников службы персонала, опытных производственников и психологов, руководителя подразделения, куда должен быть принят работник. Исходя из проведенного анализа, выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность (рабочее место), принимается окончательное решение о его найме.

Кандидат, успешно прошедший все ступени отбора становится сотрудником организации после оформления трудового договора (контракта).

Каждая ступень в схеме отбора может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее подходящих кандидатов. Ступени 1–3 используются практически во всех случаях, а ступени 4 – 5 не всегда. Рисунок 7.3 представляет состав методов, используемых при отборе персонала.

## **7.4. Нормативно-правовая база найма персонала**

Трудовые отношения между нанимателем и работником регулируются и определяются трудовым договором. Нормативно-правовую базу его заключения составляет Трудовой кодекс Республики Беларусь и иные акты трудового законодательства в целом.

*Трудовой договор* – соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по одной или нескольким профессиям, специальностям или должностям и соблюдать внутренний трудовой распорядок. Наниматель обязуется предоставлять работнику обусловленную трудовым договором работу, обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, локальными нормативными правовыми актами и соглашениями сторон, своевременно выплачивать заработную плату.

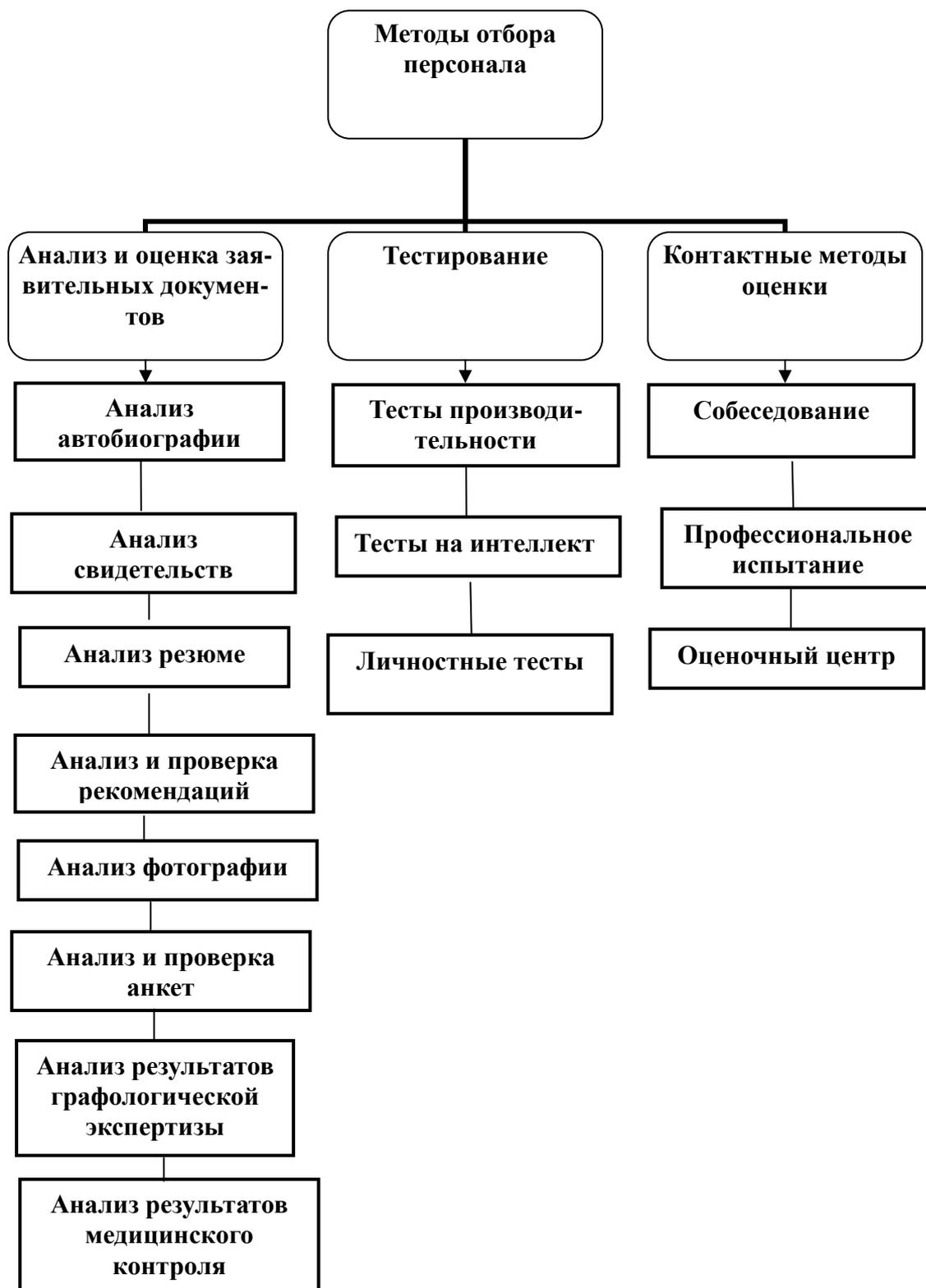


Рис. 7.3. Методы оценки персонала при отборе  
 Источник: [23, с. 212, рис. 5.9]

Сторонами трудового договора являются:

- *работник* – лицо, состоящее в трудовых отношениях с нанимателем на основании заключенного трудового договора;
- *наниматель* – юридическое или физическое лицо, которому законодательством предоставлено право заключения и прекращения трудового договора с работником.

Трудовой договор может заключаться на:

- неопределенный срок;
- определенный срок не более 5 лет (срочный трудовой договор);
- время выполнения определенной работы;
- время выполнения сезонных работ;
- время выполнения обязанностей временно отсутствующего работника, за которым сохраняется место работы.

В соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь трудовой договор должен включать следующие сведения и условия (ст. 19 ТК РБ):

- данные о работнике и нанимателе;
- место работы, с указанием структурного подразделения;
- трудовая функция;
- основные права и обязанности работника и нанимателя;
- срок трудового договора (для срочных трудовых договоров);
- режим труда и отдыха (если он для данного работника отличается от общих правил);
- условия оплаты труда.

Наряду с основными условиями трудового договора могут определены и **дополнительные условия** (*их установление предполагается по усмотрению сторон трудовых отношений*). В качестве дополнительных условий труда в трудовом договоре могут предусматриваться:

- условие об установлении испытательного срока;
- обязанность отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств нанимателя и др.

Контракт представляет собой разновидность срочного трудового договора и заключается в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством о труде.

*Контракт* – это трудовой договор, заключенный в письменной форме на определенный в нем срок и *содержащий особенности по сравнению с общими нормами законодательства о труде* и предусматривающий конкретную минимальную компенсацию за ухудшение правового положения работника.

Нормативно-правовую базу заключения контрактов составляют следующие документы:

1. Декрет Президента Республики Беларусь № 29 от 26.07.1999 г. «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины» (с дополнениями и изменениями по состоянию на 30.12.2007 г., 05.06.2008г.).

2. Указ Президента Республики Беларусь от 12.04.2000 г. № 180 «О порядке применения Декрета Президента Республики Беларусь № 29» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 02.06.2006г., 31.03.2010г.).

3. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 25.09.1999 г. № 1476 «Об утверждении Положения о порядке и условиях заключения контрактов нанимателей с работниками» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 10.12.2007 г., 26.01.2008г.).

4. Постановление Совета Министров РБ от 15.05.2007 г. № 604 «О заключении контрактов с руководителями государственных организаций» (с изменениями и дополнениями от 10.12.2007 г.; 28.07.2008 г.; 05.08.2008.).

5. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 07.10.2003 г. № 1271 утверждено «Положение о порядке и условиях заключения контрактов с государственными служащими» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 10.12.2007 г.).

6. Постановление Совета Министров РБ от 02.08.1999 № 1180 «Об утверждении примерной формы контракта нанимателя с работником» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 26.01.2008 г.).

Отличия контракта от обычного трудового договора:

– трудовой контракт всегда заключается на определенный срок, а трудовой договор может заключаться и на неопределенный срок;

– трудовой контракт содержит особенности по сравнению с общими нормами законодательства о труде. Особенности могут, как улучшать, так и ухудшать правовое положение работника по сравнению с общими нормами законодательства о труде;

– трудовой контракт предусматривает, что работнику выплачивается минимальная компенсация за ухудшение его правового положения при досрочном расторжении контракта из-за невыполнения или ненадлежащего выполнения его условий по вине нанимателя;

Особенности контракта, улучшающие правовое положение работника:

– предоставление дополнительного поощрительного отпуска до 5 календарных дней;

– повышение тарифной ставки до 50 %;

– могут предусматриваться иные дополнительные меры стимулирования труда.

Особенности контракта, ухудшающие правовое положение работника:

- срочный характер контракта;
- включение в него дополнительных оснований его расторжения по инициативе нанимателя;
- особые случаи депремирования работника (п.п. 1, 2.10, 2.6 Декрета № 29).

Вопросы заключения трудовых договоров и контрактов в Республике Беларусь отражены в источниках [60, 61, 62, 71].

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Что представляет собой процесс привлечения персонала в организацию и как он связан с другими кадровыми процессами?
2. В чем сущность процесса подбора персонала?
3. Каковы задачи менеджмента в области подбора персонала?
4. Назовите факторы, влияющие на формирование системы подбора персонала в организации.
5. Кто является участниками процесса подбора персонала в организации?
6. Какие существуют альтернативы привлечению новых работников в организацию?
7. Охарактеризуйте содержание процесса подбора персонала.
8. С какой целью рекомендуется составлять заявку на подбор персонала в организации?
9. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
10. Дайте характеристику эффективности различных источников привлечения персонала.
11. Укажите методы набора персонала из внутренних источников.
12. Укажите основные этапы процесса отбора персонала.
13. Что входит в состав заявительных документов при отборе персонала?
14. Какова главная цель отборочного собеседования?
15. Какие существуют подходы к организации собеседования?
16. Укажите основные методы отбора персонала.
17. Каково содержание трудового договора?
18. На какой срок может заключаться трудовой договор?
19. В чем отличия контракта от трудового договора?
20. Какие документы составляют нормативно-правовую базу заключения контрактов в Республике Беларусь?

## Задания для практического занятия

**Задание 7.1.** Поиск кандидата. Составление объявления о вакансии.

*Цель* – разработать основные требования, в соответствии с которыми следует формировать объявление о поиске кандидата, необходимого Вашей организации.

*Методические указания.* Требуется разместить в газете объявление о поиске необходимого вашей организации сотрудника. В этом объявлении нет ограничений на число слов или размер букв. Принимается любая форма. Вы можете изложить весь список требований к кандидату, весь набор качеств, которыми он должен обладать, можете даже нарисовать его портрет. Можете рассказать об организации. Одним словом делайте объявление таким, какое Вам нравится. Следует только помнить, что объявлений о поиске будет много и Вам надо позаботиться, чтобы именно Ваше привлекло внимание.

Время на подготовку – десять минут.

По истечении отведенного времени, ведущий предлагает развесить листы на стенах. Подписывать их не нужно. Участники группы, молча читают объявления. Каждый имеет право нарисовать красный кружок на том объявлении, которое привлекло его внимание, и он готов участвовать в отборе на замещение вакантной должности. Можно ограничить выбор таких объявлений, например, тремя.

Теперь листы с объявлениями можно снять. Посмотрите, отозвались ли на Ваше объявление. Посчитайте, сколько красных кружков оказалось на ваших листах.

Теперь наступит самый важный момент игры. Ведущий предлагает обсудить вопросы:

- чем характеризуется объявление, получившее наибольшее число заинтересованных ответов?
- что помешало Вам откликнуться на другие объявления? Речь идет об объявлениях, не получивших ни одного отклика, – если такие окажутся, или об объявлениях, получивших минимальное количество откликов.

**Задание 7.2.** Это задание предполагает проведение со студентами мультимедийной игры «Виртуальное трудоустройство» – «Профи-старт».

*Цель игры:* освоение технологии поиска работы, анализа объявлений о вакансиях, составления резюме, прохождения интервью и получения навыков поведения в ситуациях, возникающих при собеседовании.

## **ТЕМА 8. ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

### ***Основные вопросы темы:***

- 8.1. Значение и формы профориентационной работы.
- 8.2. Понятие, виды и формы адаптации.
- 8.3. Управление адаптацией работников.
- 8.4. Оценка результатов адаптации.

### ***Изучив данную тему, студенты должны:***

- понимать значение профориентации и трудовой адаптации для повышения эффективности работы с персоналом;
- понимать сущность профориентации и знать формы профориентационной работы;
- знать виды и формы адаптации работников;
- знать основы управления трудовой адаптацией.

### **8.1. Значение и формы профориентационной работы**

*Профессиональная ориентация и трудовая адаптация* являются важными кадровыми процессами, которые можно рассматривать как связующее звено между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом количественном и качественном составе.

*Профессиональная ориентация* – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности [2, с. 356].

Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Для достижения указанной выше общей цели необходимо решение следующих конкретных задач:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

– определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются [2, с. 356 – 357]:

- профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде;
- профессиональная информация;
- профессиональная консультация;
- профессиональный отбор.

*Профессиональное просвещение* – это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т. п.

*Профессиональная информация* – система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

*Профессиональная консультация* – это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности, обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

*Профессиональный отбор* – участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников.

Чтобы выявить и развить психологические и мотивационные предпосылки выбора профессии, необходимо использовать механизм управления профориентацией. Он представляет собой способы организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами (профессиональное обучение, воспитание, консультирование, отбор, подготовка и адаптация работника).

Качественный уровень профориентационной работы – одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций уже на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации.

Профориентационная работа способствует формированию еще одной предпосылки успешности будущей трудовой адаптации работников. Это престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе,

в различных социальных группах, для отдельного человека. *Престиж* характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей. *Привлекательность* определяет желательность приобретения определенной профессии или специальности тем или иным потенциальным работником. Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ работодателя в глазах потенциальных работников в процессе профориентационной работы.

## 8.2. Понятие, виды и формы адаптации

Одной из проблем работы с персоналом при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией.

*Адаптация* – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости работника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [2, с. 358].

Причинами изменения условий трудовой деятельности могут быть:

- поступление на новое место работы;
- переход в другое подразделение;
- переход на другую должность;
- внедрение новых форм организации и оплаты труда и др.

Основная цель адаптации – помочь работнику приспособиться к новой обстановке и достичь высокой эффективности деятельности в наиболее короткие сроки. Следует отметить, что адаптация не является обучением и не обеспечивает необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Скорее это освоение норм, принятых в коллективе. В связи с этим обучение и введение в должность планируются и проводятся отдельно.

Различают активную и пассивную адаптацию [9, с. 170].

*Активная адаптация* характеризуется с одной стороны – активным приспособлением работника к изменяющейся среде с помощью соответствующих управляющих воздействий (организационных, технических, социально-психологических). Другим проявлением активной адаптации является то, что индивид стремится воздействовать на производственную, социальную среду, чтобы изменить ее.

*Пассивная адаптация* – характеризуется минимальным воздействием на работника при введении его в должность, а также отсутствием стремления работника произвести изменения в производственной сфере.

По воздействию на работника можно говорить о прогрессивных результатах адаптации и регрессивных. Регрессивные результаты имеют место в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием.

Кроме того, различают:

а) *первичную трудовую адаптацию*, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность;

б) *вторичную трудовую адаптацию* – при последующей смене работы или при существенном изменении условий труда.

Объектом адаптации является достаточно широкий состав факторов:

- условия труда;
- оплата и стимулирование труда;
- содержание труда;
- социально-психологический климат;
- методы управления;
- бытовые условия;
- организация досуга на предприятии;
- внепроизводственное общение с коллегами.

Трудовая адаптация – сложное явление и включает несколько аспектов (составляющих). Каждый из них имеет свой объект, свои целевые задачи, показатели эффективности.

***Психофизиологическая адаптация*** – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

***Профессиональная адаптация*** – полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями, навыками, умениями, в соответствии характеристик личности характеру профессии.

***Социально-психологическая адаптация*** человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Среди составляющих производственной среды, к которым нужно адаптироваться работнику, наряду с такими, как условия и содержание труда, должностные обязанности, есть составляющие с *социально-экономическим оттенком (социально-экономическая адаптация)*: организация труда, оплата труда и материальное стимулирование, социально-бытовая сфера предприятия, организа-

ция досуга работников и т. п. Неслучайно некоторые исследователи выделяют социально-экономический аспект производственной адаптации.

В решении кадровых проблем в организации значение имеют все разновидности трудовой адаптации. Так, при формировании коллектива нужно учитывать, что сменяемость кадров или обратный показатель – закрепляемость работников в организации – во многом зависят от результатов адаптации. Неудовлетворенность ее результатами приводит к необоснованно высокой текучести, к повышенной заболеваемости, к другим негативным моментам, в том числе и экономического характера.

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии (нового места работы), что оказывает влияние на выбор кадровой политики (ориентация на набор работников со стороны или перераспределение собственных), на длительность периода сохранения пониженных производственных показателей, свойственных неадаптированному работнику, периода формирования трудового стереотипа.

В ускорении процесса адаптации, снижении сопровождающих ее негативных моментов, и состоит задача управления ею.

### **8.3. Управление адаптацией работников**

Отсутствие управления адаптацией работников приводит к потерям, как для организации (предприятия), так и для работника.

*Управление адаптацией – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий.*

Следует сказать, что в отечественных организациях отмечается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение следующих проблем:

- структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления персоналом;
  - разработка технологии управления адаптацией;
  - осуществление контроля за ходом и результативностью адаптации.
- Участники процесса управления адаптацией [1, с. 165]:
- *линейные руководители* (руководители подразделений), обеспечивают составление и выполнение программы введения в должность (адаптация на рабочем месте);
  - *сотрудники*, имеющие возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации работника;
  - *коллеги*, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях.
  - *специалисты службы персонала.*

Мероприятия, способствующие эффективной адаптации, должны разрабатываться с учетом:

- субъективных характеристик работника (пол, возраст, стаж, образование, психофизиологические характеристики);
- факторов производственной среды и характера их влияния на человека и его деятельность;
- возможностей организации (предприятия) в изменении факторов производственной среды;
- ограничений в изменении работника (в развитии тех или иных способностей, изменении привычек);
- различий на новом и прежнем местах работы;
- рабочего окружения.

В управлении адаптацией необходим *дифференцированный подход*. Для одной должности (профессии) наиболее сложной проблемой может быть психофизиологическая сторона трудовой адаптации (например, для рабочих профессий), а для других – социально-психологическая.

Для персонификации процесса адаптации разрабатываются *программы введения в должность* для каждого отдельного работника. При составлении программы учитывается уровень подготовленности новичка. Например, если работник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях, то период адаптации будет короче.

В общем случае программа адаптации включает:

*1. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляет организация.*

- знакомство с должностными обязанностями;
- ознакомление новичков с организацией, ее миссией, кадровой политикой, условиями труда и правилами;
- введение в рабочую группу.

На этом этапе к работе по управлению адаптацией привлекаются как непосредственный руководитель, так и специально назначенный куратор.

Список возможных тем при знакомстве с организацией может быть следующим [1, с. 166]:

- Подробная история ее развития.
- Высшее и среднее звенья управления.
- Наиболее важные документы организации. Например, миссия, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, стратегия, кадровая политика, система управления качеством и т. д.
- Описание бизнеса организации. Политика в области работы с заказчиками.

- Содержание работы, должностная инструкция, пределы полномочий, ответственность.
- Система качества.
- Взаимодействие с другими отделами или работниками.
- Техника безопасности (инструктаж).
- Список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Один из наиболее практичных путей предоставления информации – создание пакета документов, который состоит из обычных рекламных материалов и особых материалов, подготовленных специально для этого случая.

Если организация обладает соответствующими ресурсами, то в течение первого месяца организуется семинар для всех вновь принятых работников. На таком семинаре раскрываются основы философии организации, приводятся примеры обычной рабочей практики, обрисовываются перспективы, показывается положение на рынке.

*2. Организация встречи сотрудника и куратора со специалистом по обучению для разработки индивидуального плана обучения.*

*3. Контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно с руководителем работника, а также представителем службы персонала.*

*4. Ликвидация причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптации, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неэффективной адаптации.*

*5. Завершение процесса адаптации формальным или аттестационным собеседованием, на котором рекомендуется подвести итоги адаптационного периода, и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.*

Очень важно правильно организовать первый день выхода на работу. Статистика показывает, что 90 % людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации.

Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации он завершается после 1 – 1,5 лет работы. Если же процессом адаптации управлять, то он составит несколько месяцев.

*Список необходимых действий в организации первого дня работы нового сотрудника.* Перед приходом нового работника необходимо [1, с. 167 – 168]:

- убедиться, что должностная (рабочая) инструкция подготовлена и соответствует действительности;
- договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке;
- проверить, подготовлено ли его рабочее место;

- проинформировать заранее всех сотрудников о приходе нового работника;
- приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы;
- подготовить необходимые пропуска;
- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

### **Организация процедуры встречи нового сотрудника**

Первый день работы нового сотрудника рекомендуется начинать несколько позже обычного времени с тем, чтобы все сотрудники были уже на местах, и можно было выполнить все формальности без суеты и спешки. Обычно нового работника встречает кто-нибудь из подразделения управления персоналом и первым делом обеспечивает заполнение необходимых документов. После этого нового сотрудника представляют куратору (не обязательно прямому руководителю), который отвечает за реализацию программы введения в должность.

Сначала сотрудник получает все необходимое ему для работы. Затем его ведут на рабочее место и знакомят с коллегами. И только после этого его начинают знакомить с организацией. Рекомендуется в первый день выхода нового сотрудника выполнить следующие действия [1, с. 167 – 168]:

- вместе с новым сотрудником проанализировать его должностные обязанности (рабочие функции);
- ознакомить с требованиями к конфиденциальности информации;
- обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т. д., принятые в организации;
- ознакомить с основными процедурами и политикой в отношении персонала;
- ознакомить с организационной структурой и структурой подчинения (если необходимо);
- провести инструктаж по технике безопасности;
- провести инструктаж по оказанию неотложной помощи;
- ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности;
- ознакомить с требованиями к внешнему виду;
- ознакомить с требованиями пропускной системы, порядком открывания и закрывания офиса / рабочего кабинета;
- представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям.
- предоставить информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т. д.;

- представить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

До конца периода адаптации необходимо:

- ознакомить со специальными процедурами;
- ознакомить со спецификой работы в отделе и организации;
- проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки;
- объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, существующие правила и процедуры;
- ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы;
- ознакомить с системой отчетности.

#### **8.4. Оценка результатов адаптации**

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника.

Чем сложнее среда, чем больше ее отличие от привычной производственной обстановки на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация характеризуется определенной продолжительностью, имеет свое начало и конец. Определение завершения адаптации вызывает затруднение. Дело в том, что адаптация – это процесс, который протекает постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, а также самого человека, т. е. адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

В управлении адаптацией важно установить *предел адаптации*. В качестве такой предельной точки завершения адаптации может служить достижение определенных значений показателей, характеризующих отдельные стороны адаптации.

Для оценки завершения адаптации используют две группы показателей [9, с. 173]:

- *объективные показатели*, представляющие уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм труда, качественное и своевременное выполнение всех работ, профессиональная стабильность, рост квалификации);
- *субъективные показатели* – показатели, характеризующие уровень удовлетворенности профессией, условиями труда, коллективом.

Возможен также подход к оценке производственной адаптации на основе характеристики результатов каждой из ее составляющих:

- для характеристики психофизической адаптации, особенно на работах с высоким физическим напряжением используют показатели состоя-

ния сердечнососудистой системы, функций кровообращения, дыхания, скорость восстановления;

– для характеристики профессиональной адаптации (полное и успешное овладение профессией) используют такие показатели как степень освоения норм труда, качественное выполнение работ;

– к показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относится уровень психологической удовлетворенности: характер взаимоотношений в коллективе, социальный статус в коллективе, степень удовлетворения жизненных устремлений.

Составляющими эффекта от управления адаптацией являются: снижение текучести кадров, уровня потерь от брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, сокращение периода выхода на средний уровень выполнения норм труда, числа нарушений трудовой дисциплины др.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. В чем состоит сущность и значение профессиональной ориентации?
2. Охарактеризуйте основные формы профориентационной работы.
3. Что такое трудовая адаптация и каковы ее цели?
4. Назовите и охарактеризуйте виды трудовой адаптации.
5. Назовите и охарактеризуйте составляющие трудовой адаптации.
6. Кто является участниками процесса управления трудовой адаптацией?
7. Каково назначение и содержание программы введения в должность?
8. Что такое предел адаптации?
9. Каковы составляющие эффекта от управления адаптацией работников?

### Задания для практических занятий

**Задание 8.1.** Выполните тест, оценивающий коммуникативность и адаптацию человека в коллективе.

Читая утверждения, представленные в табл. 8.1, отметьте знаком «+» те из них, с которыми Вы согласны, и знаком «-», если не согласны. Отвечайте искренне.

**Ключ к тесту:** начислите себе по одному баллу за ответы: «нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы; «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов и оцените свой результат, используя следующую шкалу:

**0 – 3 балла:** у Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации.

Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

**4 – 6 баллов:** у Вас средние коммуникативные качества Вы искренний, несдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.

**7 – 10 баллов:** у Вас высокие коммуникативные качества Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы производите на окружающих.

Проанализируйте полученный результат и задумайтесь над тем, стоит ли что-либо изменить в себе?

Таблица 8.1.

**Тест «Коммуникативность и адаптация человека в коллективе»**

Вопросы	Вариант ответа	
	Да	Нет
1. Мне кажется трудным подражать другим людям		
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих		
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер		
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле		
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания		
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному		
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден		
8. Чтобы преуспеть в делах, и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть		
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу		
10. Я всегда такой, каким кажусь		

**Задание 8.2.** Анализ конкретной ситуации «В коллектив пришел новичок».

Целью анализа данной ситуации является получение и отработка навыков в работе с молодыми рабочими и специалистами при прохождении периода адаптации.

*Описание конкретной ситуации.* Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до мастера пока, наконец, застал его на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабо-

чие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет.

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего «старшины». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли.

После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался, было, сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!» И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный». У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более, что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

#### **Рекомендации по анализу ситуации:**

1. Проанализируйте поведение мастера и дайте оценку его действий по отношению к молодому рабочему.
2. Проведите анализ (моделирование) психологических процессов в сознании молодого рабочего в течение рабочего дня и после его завершения.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в анализируемой ситуации.
4. Укажите действия, которые должны осуществляться кадровой службой в аналогичных производственных ситуациях.

## **ТЕМА 9. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

### ***Основные вопросы темы:***

- 9.1. Значение и принципы деловой оценки персонала.
- 9.2. Организация процедуры деловой оценки персонала.
- 9.3. Показатели деловой оценки персонала.
- 9.4. Методы деловой оценки персонала.
- 9.5. Процедура аттестации персонала.

### ***Изучив данную тему, студенты должны:***

- понимать значение деловой оценки персонала в системе управления персоналом;
- знать основы организации и управления этим кадровым процессом в организации;
- знать состав и методы измерения показателей деловой оценки персонала;
- иметь навыки проведения деловой оценки персонала.

## 9.1. Значение и принципы деловой оценки персонала

*Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия характеристик персонала и результатов его деятельности требованиям должности или рабочего места [2, с. 343].*

В связи с характеристикой деловой оценки персонала часто говорят об аттестации работников. Анализируя соотношение этих понятий, следует иметь в виду, что оценка персонала более широкое понятие, чем аттестация [13]. Процедура оценки может быть строго регламентированной, формализованной и неформализованной. Например, ежедневная оценка подчиненного руководителем, оценка выполнения отдельных заданий. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие задачи, не обязательно связанные с оценкой соблюдения стандартов работы, это может быть психологическая оценка, оценка в целях усиления контроля и др.

*Аттестация*, главным образом, направлена на оценку соответствия работника занимаемой должности. Это процедура систематической формализованной оценки на основе заданных критериев соответствия деятельности конкретного работника стандартам выполнения работы в данной должности за определенный период. Процедура аттестации обязательно должна быть оформлена в соответствии с требованиями законодательства и локальными нормативными документами.

Деловая оценка персонала – важный кадровый процесс, который связан с другими кадровыми процессами.

Основными задачами деловой оценки персонала являются:

- *во-первых*, определение ценности работника для организации на основе оценки его трудового потенциала, оценки степени использования этого трудового потенциала, а также оценки соответствия занимаемой должности;
- *во-вторых*, получение релевантной информации для принятия управленческих решений по другим кадровым процессам и проблемам управления организацией.

На результатах деловой оценки персонала базируется решение следующих управленческих проблем:

1) *подбор и отбор персонала* (оценка личных и профессионально-квалификационных характеристик претендентов);

2) *определение степени соответствия работника занимаемой должности* (переаттестация работников; анализ рациональности расстановки работников; оценка работника после завершения испытательного срока, после завершения стажировки; оценка полноты и качества выполнения должностных обязанностей);

3) *улучшение использования персонала* (определение степени загрузки работников; использование по квалификации; совершенствование организации управленческого труда);

4) *оценка вклада работников в результаты деятельности организации (подразделения)*: организация поощрения работников (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, определение способов внешней мотивации, организация премирования); установление меры взыскания;

5) *принятие решений по служебно-профессиональному продвижению работников* (формирование кадрового резерва; планирование карьеры работников);

6) *управление обучением персонала в организации* (выявление потребности в обучении, выбор видов, форм и методов обучения, оценка эффективности обучения персонала);

7) *совершенствование организационной структуры управления организацией* (обоснование численности работников аппарата управления в разрезе категорий, по уровням управления, по должностям; разработка и уточнение должностных инструкций);

8) *совершенствование методов управления* (совершенствование стиля руководства, развитие организационной культуры, улучшение взаимодействия между руководителями и подчиненными).

Для обеспечения высокой эффективности процедуры деловой оценки персонала, при ее проведении необходимо соблюдать следующие принципы:

- процедура оценки должна охватывать весь персонал;
- технология проведения деловой оценки (методы, состав показателей) должна быть дифференцирована по категориям, профессиям, должностям;
- соблюдение единства требований оценки для всех работников одинаковых должностей, уровней управления;
- обеспечение объективности оценки персонала на основе использования достаточно полной системы показателей, характеризующих работника, его деятельность и поведение;
- простота, четкость и доступность процедуры оценки. Следует использовать наиболее точные и понятные показатели и методы оценки персонала. Процедура оценки должна быть понятна не только разработчикам, но и всем участникам процесса оценки;
- обеспечение эффективной обратной связи в процессе оценки персонала. Работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, что определяется как достижения, и какие недостатки отмечаются в его работе. Оценка

персонала должна рассматриваться как возможность открытого обсуждения деятельности работника и определения путей улучшения этой деятельности;

- доступность информации для проведения объективной и достоверной оценки персонала;
- обеспечение гласности процедуры оценки. Работники должны быть ознакомлены с порядком и методикой проведения оценки. Они должны хорошо понимать, какие решения могут быть приняты по результатам ее проведения. Результаты оценки должны быть доведены до всех заинтересованных лиц;
- демократизм (участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных);
- результативность (обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам процедуры оценки).

## **9.2. Организация процедуры деловой оценки персонала**

Проведение процедуры оценки персонала предполагает проведение соответствующей подготовительной работы со стороны менеджмента организации.

Решение о создании (совершенствовании) системы оценки в организации принимается ее высшим руководством и службой персонала.

Разработка и внедрение системы оценки персонала в организации происходит в несколько этапов, представленных на рисунке 9.1. Рассмотрим содержание этих этапов [12].

### *1. Принятие решения о создании системы оценки персонала в организации.*

Главное условие при принятии решения о построении системы оценки в организации – искренняя уверенность руководства в целесообразности начинания. Лучше всего, если она будет подкреплена формальными документами: приказами и распоряжениями. На этом этапе выполняются следующие действия:

1) необходимо определить, какие цели преследует оценка и как ее введение скажется на мотивации сотрудников. Чтобы понять основные факторы, мотивирующие сотрудников, предварительно можно провести небольшое исследование, например, опрос сотрудников;

2) служба управления персоналом может подготовить и провести небольшую презентацию для руководства организации о преимуществах и недостатках разных методов оценки;

3) менеджмент организации принимает решение о целесообразности внедрения системы оценки в организации в целом, а также предварительное решение о методе оценки, который будет использоваться.

4) выносятся решение о создании рабочей группы.

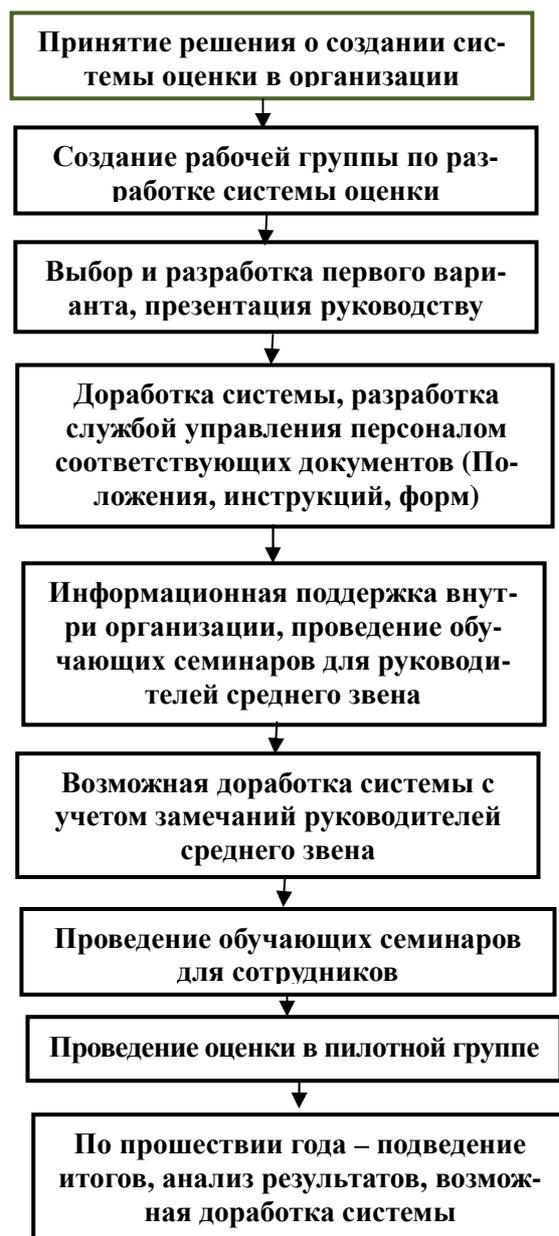


Рис. 9.1. Этапы разработки системы оценки персонала  
Источник: [12]

## 2. Создание рабочей группы.

В рабочую группу должны входить представители руководителей среднего звена, работники службы персонала, юридической службы, а также внешние консультанты, если принято решение об их привлечении.

Членами рабочей группы могут стать также рядовые сотрудники, что имеет целый ряд преимуществ. Во-первых, они хорошо разбираются в деталях производственного процесса. Во-вторых, этот шаг руководства дает понять остальным сотрудникам, что система оценки – не инструмент наказания. В-третьих, он повышает лояльность персонала по отношению к организации.

Возглавляет рабочую группу обычно руководитель службы управления персоналом.

Рабочая группа готовит и представляет руководству организации подробный план действий по созданию и внедрению системы, а также бюджет, если это необходимо.

### *3. Выбор методов оценки и разработка первого варианта системы.*

Создание самой системы происходит в несколько этапов:

Во-первых, разрабатывается система корпоративных компетенций, часто для этой цели привлекаются внешние консультанты.

Во-вторых, разработка системы оценки влечет за собой уточнение / обновление ряда управленческих инструментов организации, а именно:

1) уточняется организационная структура организации и соответственно линейное подчинение. Это важно для выстраивания «каскада» оценки по разным уровням организационной иерархии (необходимо понять, кто кого будет оценивать);

2) система оценки соотносится с системой бизнес-планирования в организации и ключевыми показателями эффективности;

3) система оценки должна вписаться в используемый спектр инструментов управления персоналом: систему компенсаций и льгот, нематериального стимулирования, обучения и развития, планирования карьеры сотрудников и т. д.;

4) необходимо пересмотреть и уточнить должностные инструкции, особое внимание следует обратить на индивидуальные ключевые показатели эффективности – они должны быть логически связаны с показателями эффективности организации в целом.

Результатом деятельности рабочей группы на этом этапе должно стать окончательное определение метода оценки, структуры системы оценки, набора корпоративных компетенций, оценочной шкалы, вариантов форм. Как правило, руководитель рабочей группы делает подробную презентацию для высшего руководства. На основании пожеланий высшего руководства вносятся коррективы в систему, и утверждается ее окончательный вариант.

### *4. Доработка системы и подготовка документов службой управления персоналом.*

Работа на данном этапе полностью выполняется службой персонала. Ей предстоит подготовить следующие документы:

1. Положение об оценке. В данном документе указывается цель проведения оценки, подробная процедура и сроки. Сюда же включается пункт о том, какие решения (пересмотр зарплаты, нематериальная мотивация, обучение и т. д.) будут вынесены по результатам оценки.

2. Оценочные формы. На структуру оценочных форм влияет выбор метода оценки. Формы могут быть одинаковыми для всего персонала или же разными в зависимости от значимых для должности сотрудника компетенций.

3. Инструкции для оценивающих (руководителей) и сотрудника. Инструкции содержат подробное описание всех этапов оценки – от подготовки материалов до использования механизма обратной связи, рекомендации по заполнению оценочных форм и проведению оценочного интервью. Желательно составить два варианта инструкций: для оценивающих (руководителей) и для оцениваемых (сотрудники). Грамотно составленные инструкции можно будет использовать не один раз, а многократно в дальнейшем.

*5. Информационная поддержка системы внутри организации, проведение обучения для оценивающих (руководителей).*

На данном этапе необходимо организовать информационную поддержку системы внутри организации. Это может быть публикация серии статей в корпоративной прессе, информация на сайте организации и т. д. В этот же период служба управления персоналом проводит серию обучающих семинаров для руководителей среднего звена. Лучше всего это делать в группах по 10 – 12 человек. График проведения обучающих семинаров должен быть составлен и разослан руководителям заранее. Желательно, чтобы рассылка графика сопровождалась обращением первого лица организации (например, через корпоративный сайт) с объяснением важности данного мероприятия.

План семинара должен включать следующие моменты:

- разъяснение преимуществ оценки для организации и сотрудников. В этом процессе могут принимать участие не только сотрудники службы управления персоналом, но и руководители среднего звена, входившие в рабочую группу. Можно подкрепить обоснование необходимости оценки словами руководителя организации. Все это сделает доводы в пользу целесообразности внедрения системы оценки более вескими;
- четкое описание последовательности проведения оценки;
- подробное представление структуры оценочных форм и способа их заполнения со ссылками по каждому пункту на инструкцию, составленную на предыдущем этапе;
- практический тренинг постановки задач и их соотнесения с бизнес-планом. Можно попросить участников принести старый бизнес-план и показать, как основные задачи связаны с бизнес-планом;
- объяснение того, какие последствия будут иметь результаты оценки для сотрудников. Необходимо показать, как результаты оценки повлияют на размер заработной платы и премий сотрудников, их выдвижение в кадровый резерв, нематериальное стимулирование, направление на обучение и т. д.

– практический тренинг навыков проведения оценочного интервью с сотрудниками. Здесь можно использовать любые иллюстративные материалы, например, учебные видеофильмы.

Продолжительность обучающего семинара обычно составляет от 2 часов до 1,5 дней, в зависимости от подготовленности менеджеров. Оптимальная продолжительность 1 – 1,5 дня при введении системы и по 0,5 дня на семинары в последующие годы.

#### *6. Доработка системы с учетом пожеланий руководителей среднего звена.*

В ходе обучающего семинара все предложения менеджеров по совершенствованию системы должны фиксироваться тренерами. После сбора данных рабочая группа собирается еще один раз, обсуждает все предложения и вносит требуемые коррективы.

#### *7. Проведение обучения для персонала.*

Численность групп также составляет 10 – 12 человек. В группу включаются сотрудники одного должностного уровня. Они могут быть из разных подразделений организации – это добавит обучению элементы командообразования. Обучение персонала строится по той же схеме, что и обучение менеджеров (см. выше пункт 5), но с тем отличием, что весь материал объясняется с точки зрения действий сотрудников. По результатам этого этапа также возможна доработка системы.

#### *8. Проведение оценки.*

Первую оценку персонала можно считать апробацией системы. Можно провести ее в пилотной группе. Во время проведения оценки главная задача состоит в четком соблюдении установленной процедуры.

#### *9. Подведение итогов, анализ успехов и неудач.*

Через год необходимо собрать комментарии менеджеров по поводу эффективности проведенной оценки и свести все их рекомендации в единый документ. Далее, основываясь на обратной связи, обсудить и принять решения о целесообразности корректировки системы.

Последний шаг – окончательная доработка системы и исправление ее недостатков и недочетов.

Как вариант создания системы оценки персонала можно рассматривать приобретение такой методики и ее адаптацию к конкретным условиям организации.

Непосредственное проведение оценки персонала включает следующие этапы [2, с. 343]:

1) проведение предварительной оценки сотрудника со стороны его внешнего окружения;

- 2) обобщение руководителем подразделения данных предварительной оценки;
- 3) подготовка к оценочной беседе;
- 4) проведение оценочной беседы руководителя с подчиненным;
- 5) подготовка руководителем экспертного заключения и передача его в службу управления персоналом;
- 6) в ряде случаев организуется проведение оценочной беседы сотрудника с аттестационной комиссией;
- 7) принятие решений оценочной комиссией на основе предложений, содержащихся в экспертном заключении.

Главным действующим лицом в оценке персонала является непосредственный руководитель работника. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. 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;
- г) результаты самооценки работника.

Как правило, в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

При таком подходе к формированию оценочной комиссии реализуется метод оценки «360 градусов». Процедура «360 градусов» – это методика получения представлений о деятельности, а точнее, о поведенческих проявлениях компетенций того или иного должностного лица «со всех сторон». «Сверху» это оценка со стороны руководителя, «снизу» – усредненная оценка со стороны подчиненных (если таковые имеются), «слева» – со стороны коллег, «справа» – со стороны внутренних или внешних клиентов. При этом «в середине» находится самооценка. Иногда, при сокращении количества опрашиваемых сторон, методику называют «270 градусов» или «180 градусов».

### **9.3. Показатели деловой оценки персонала**

Выделяют два основных вида деловой оценки персонала [23, с. 258]:

- оценка кандидата на вакантную должность;
- текущая периодическая оценка работников организации.

Оценка кандидата на вакантную должность рассматривалась в теме 7 «Подбор, отбор и наем персонала».

*Текущая периодическая оценка* сотрудников организации включает, как правило, два основных направления:

а) оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;

б) анализ динамики результативности труда за определенный период, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Центральным вопросом любой системы оценки персонала является установление ее *показателей (критериев)*. Показатели деловой оценки персонала должны соответствовать целям организации и содержанию работы оцениваемого работника, а также стимулировать работников к успешной деятельности.

Система оценки персонала может включать критерии, представленные в виде:

- количественной оценки результатов деятельности;
- качественной оценки аспектов деятельности работников (оценка выполнения должностных обязанностей, оценка поведенческих аспектов);
- оценки соблюдения процедур;
- оценки соблюдения сроков выполнения работ.

Предметом оценки персонала могут быть [1, с. 175 – 177]:

– *Особенности поведения*. Для этого требуется предварительный анализ содержания деятельности и установление определенных стандартов поведения, отклонение от которых негативно влияет на эффективность работы. Этот аспект оценки персонала чаще применяется для оценки персонала, имеющего непосредственный контакт с клиентами (продавцы, социальные работники, работники сферы услуг).

– *Эффективность деятельности*, т. е. анализ персональных особенностей выполнения работы, результатов принятых сотрудником решений, используемых приемов и методов работы. Чаще всего применяется для оценки работы персонала, выполняющего рутинные процедуры, – операторов, приемщиков, учетчиков и т. д.

– *Выполнение должностных обязанностей*. Системы, построенные на основе одного этого фактора, используются чаще всего для оценки деятельности государственных служащих или в том случае, когда содержание работы жестко регламентировано должностной инструкцией. Процедура оценки носит ярко выраженный дисциплинарный характер и направлена на устранение причин невыполнения обязанностей (некачественное выполнение).

– *Уровень достижения целей*. Этот подход обычно используется для оценки деятельности руководителей и сотрудников, самостоятельно выполняющих определенные задания, – менеджеров проектов, специалистов по продажам определенных продуктов и т. п. В процессе оценки определяется уровень достижения намеченных целей, анализируются причины,

из-за которых не были достигнуты поставленные цели и устанавливаются задачи на предстоящий период, разрабатываются необходимые мероприятия по поддержке, составляется план индивидуального обучения или развития, определяются формы промежуточного контроля.

– *Уровень компетентности.* Оценка уровня компетентности предполагает сравнение идеального и реального профиля компетентности работников различного уровня (если в организации разработаны карты компетенции для соответствующих видов работ и должностей). Оценка направлена на обсуждение способов повышения компетентности, на обучение и повышение квалификации, индивидуальное развитие.

– *Особенности личности.* В этом случае оценка базируется на изучении психологических особенностей личности различных категорий сотрудников или черт их личности.

Учитывая многоаспектность объекта оценки, существует большое разнообразие системы оценки персонала. В [2, с. 344 – 345] предлагается подход к систематизации показателей оценки персонала, который включает четыре группы показателей.

***Первая группа:*** *показатели результативности труда работников.* Состав показателей этой группы устанавливается конкретно, в зависимости от содержания трудовой функции работника. В этой группе могут быть как «жесткие» показатели, полученные на основе количественной оценки, так и «мягкие», представляющие качественную оценку работника (результатов его деятельности). «Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и, как правило, входят в информационную систему организации. Наиболее подходят «жесткие» показатели для использования в производственной системе организации, а также в подразделениях системы управления, имеющих ярко выраженные и измеримые взаимосвязи с внешним окружением: маркетинг, материально-техническое обеспечение, торговые агенты и др.

«Мягкие» показатели характеризуются значительной зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью количественного измерения конкретного результата. Например, это может быть оценка соблюдения должностной инструкции, соблюдения образцов поведения, соблюдение регламента.

***Вторая группа:*** *показатели, характеризующие условия достижения результатов.* Эта группа включает показатели, отражающие способности или желание выполнять общие функции управления как по отношению к себе, так и другим объектам воздействия. К показателям этой группы относят:

- планирование деятельности;
- управление рабочим временем;
- качество ведения документации;

- учет и контроль хода работы;
- организация и регулирование трудовой деятельности.

**Третья группа:** показатели непосредственного профессионального поведения. Показатели этой группы охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки, инициативность, коммуникабельность, корректность во взаимоотношениях с коллегами, клиентами, умение работать в команде.

При этом важно учитывать, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимо при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия не мешало достижению определенных результатов. При выработке данных показателей важно их конкретизировать, что позволит ослабить или устранить возможность множественной интерпретации со стороны оценщика.

**Четвертая группа:** включает показатели, характеризующие личностные качества работника. При формировании показателей данной группы следует помнить о том, что мы оцениваем не саму личность как таковую, а производится оценка того, в какой степени личностные характеристики работника соответствуют или не соответствуют выполняемой работе или занимаемой должности. Однозначность оценки этих свойств возможна при неоднократном и достаточно постоянном наблюдении за сотрудником.

После определения состава показателей оценки персонала необходимо определить методы измерения этих показателей. Перейдем к этому вопросу.

#### **9.4. Методы деловой оценки персонала**

Используемый в организации метод оценки должен обеспечивать максимальную объективность измерения конкретных значений показателя. Поэтому в методике оценки должна быть подробно описана количественная и качественная интерпретация возможных значений показателя. Теория и практика деловой оценки предлагают достаточно широкий состав методов. Рассмотрим основные из них [1, 13]:

1. Рейтинговые методы (рейтинг, рейтинговые шкалы, метод шкалирования).
2. Поведенческие рейтинговые шкалы.
3. Сравнительные методы (ранжирование).
4. Письменные методы.
5. Управление по целям.
6. Анкетирование.
7. Другие методы.

**Рейтинговые методы.** Это наиболее распространенный и старый метод оценки. Его применение основано на подсчете общего числа баллов, набранных оцениваемым работником по совокупности показателей оценки. Основными модификациями этого метода оценки являются:

- метод градации;
- список;
- метод принудительного распределения.

При *методе градации* используется шкала с балльным определением значений показателя, которые представляют возможную степень выраженности показателя у оцениваемого работника. Пример использования этой модификации метода шкалирования представляет рис. 9.2.

Показатель оценки работника	Степень выраженности показателя в баллах				
	5 (превосходно)	4 (выше среднего)	3 (средняя)	2 (ниже среднего)	1 (неудовлетворительно)
<b>Качество работы</b> (аккуратность, своевременность, отсутствие ошибок)					
<b>Инициативность</b> (самостоятельность выполнения работы, принятие решений)					

Рис. 9.2. Метод градации без описания количественной оценки

Источник: [1, с. 210]

Приведенный вариант метода шкалирования напоминает систему школьных оценок, он прост и не требует больших затрат на разработку. Однако его применение наталкивается на серьезную проблему, связанную с тем, что численное выражение проявления показателя у работника допускает широкую свободу интерпретации оценщиком. В определенной степени от субъективизма оценок можно защититься путем проведения групповой оценки работника.

Но можно усовершенствовать саму методику градации оценок, используя оценочную шкалу с описанием количественных оценок. Пример использования данной разновидности оценки персонала представляет рисунок 9.3.

*Список* как разновидность рейтинговых методов является достаточно простым методом. Он предполагает формирование списка некоторых характеристик или качеств, которыми должен обладать оцениваемый сотрудник. Если

руководитель уверен, что у сотрудника присутствуют описанные характеристики или качества, он делает соответствующую отметку в списке, если нет – оставляет графу незаполненной. Общая оценка формируется путем подсчета положительных отметок (см. пример списка, представленного в табл. 9.1). Может использоваться и обратный подсчет на основе оценки отрицательных характеристик. При этом наилучшим будет считаться наименьший результат, т. е. результат, которому соответствует наименьшее число проявления отрицательных характеристик (см. табл. 9.2). При необходимости может быть создан список с достаточно сложной системой прямого и обратного подсчета путем совмещения положительных и отрицательных оценок.

Показатель оценки	Степень проявления показателя и описание каждого значения				
	5 баллов	4 балла	3 балла	2 балла	1 балл
Наличие необходимых знаний для работы	активно предлагает новые решения	может управлять нестандартной ситуацией	знания соответствуют порученной работе)	справляется только с простой рутинной работой	не способен выполнять работу эффективно

Рис. 9.3. Оценочная шкала с описанием количественных оценок  
Источник:[1, с. 210]

Таблица 9.1.

### Оценка работника на основе списка [1, с. 210 – 211]

Оцениваемая характеристика работника: *эффективность работы с информацией*

1. Может отделить важную информацию от второстепенной	✓
2. Умеет быстро найти необходимую информацию	✓
3. Способен быстро подготовить отчет на основе полученной информации	✓
4. Способен быстро сформировать информационную базу для выполнения любого задания	
Итоговый результат	3

Таблица 9.2.

### Оценка работника на основе списка отрицательных характеристик [1, с. 211]

Оцениваемая характеристика работника: *эффективность работы с информацией*

1. Часто пропускает важную информацию	
2. Не способен систематизировать информацию	
3. Запрашивает инструкции при выполнении простейших задач	
4. Часто допускает ошибки при обработке информации	✓
Итоговый результат	1

Разновидностью метода шкалирования является использование *принудительного распределения*. При использовании этого метода весь персонал должен быть распределен на группы в соответствии с заранее установленными квотами. Достоинство этого метода заключается в том, что с его помощью можно устранить тенденцию к усреднению оценки. Кроме того, он удобен для применения в крупных организациях. Например, Компания Ford Motors (2002 г.) оценивая своих сотрудников (18 тыс. чел.), установила следующие квоты по трем категориям: *высшая категория (А) – 10 %; средняя (В) – 85 %; низшая (С) – 5 %*.

Многосторонность деловой оценки на основе рейтинговых методов достигается путем разработки *оценочных листов*, включающих показатели по всем аспектам оценки сотрудника. Пример оценочного листа приведен в прил. 3.

**Поведенческие рейтинговые шкалы.** Этот метод оценки основан на сочетании рейтинговых методов и описании поведения работника на рабочем месте в разных ситуациях. В зарубежной литературе этот метод известен как метод BARS (аббревиатура от английского словосочетания *Behaviorally anchored rating scales*). Главным преимуществом этого метода является то, что привязка примеров поведения к шкале оценки позволяет существенно повысить объективность руководителя и наметить направления для корректировки поведения работника. Пример шкалы для оценки демонстрируемого поведения представлен в таблице 9.3.

Таблица 9.3.

**Поведенческая рейтинговая шкала [1, с. 214]  
Оцениваемый аспект поведения: «отношение к клиентам»**

<b>Пример поведения</b>	<b>Демонстрируемое поведение</b>
<i>Очень часто, вместо того чтобы проводить клиента в нужный кабинет, просит сделать это секретаря соответствующего отдела</i>	<b>А</b>
<i>Может потратить много времени, пытаясь разобраться с проблемой клиента</i>	<b>Б</b>
<i>Если не может немедленно ответить клиенту на запрос, часто говорит, что не имеет нужной информации</i>	<b>В</b>
<i>Иногда заставляет клиента ждать, хотя имеет свободное время</i>	<b>Г</b>
<i>Часто реагирует на вопросы клиента встречными замечаниями: «откуда я могу это знать?» или «вы обратились не по адресу»</i>	<b>Д</b>

**Сравнительные методы (ранжирование).** Ранжирование является наиболее простым, понятным и дешевым методом оценки деятельности сотрудников.

Ранжирование – это определение порядка расположения работников в списке, в котором на первых местах указываются фамилии работников с наиболее высокими показателями работы, а на последних – с наиболее низкими. Наиболее известными методами ранжирования являются:

- попеременное ранжирование;
- ранжирование методом парных сравнений.

Сущность *попеременного ранжирования* заключается в проведении ранжирования работников с разных концов списка. Сначала определяются сотрудники с наивысшим и самым низким показателями, затем попеременно в список вносится фамилия сотрудника, следующего за наилучшим и фамилия сотрудника, предшествующего самому худшему работнику. В указанном порядке с обоих концов происходит формирование списка.

*Метод парных сравнений* основан на всех возможных парных сравнениях всех сотрудников между собой. Этот метод удобно использовать в организациях с небольшим числом работников. Наиболее удобным способом проведения парного сравнения является составление матрицы.

Оценивая в целом надежность ранжирования как метода оценки, следует отметить его субъективность, так как оценка производится руководителем на основе собственных представлений о хорошей работе и принятых в организации стандартах. Кроме того, руководитель должен лично хорошо знать всех подчиненных. В связи с этим оценка работников на основе ранжирования проводится для небольших групп работников.

**Письменные методы.** К этой группе методов относят:

- написание характеристики работника;
- метод критических ситуаций.

При использовании *характеристики* как инструмента оценки работника следует придерживаться определенных правил составления этого документа, с которыми вы можете познакомиться в [13, с. 105; 14, с. 31 – 39].

*Метод критических ситуаций* основан на фиксации эффективных и неэффективных примеров поведения во время работы. Эти примеры поведения и являются «критическими ситуациями». При оценке работника эти записи за оцениваемый период используются в качестве основы для обсуждения работы сотрудника и для итоговой оценки. Такие записи могут быть очень полезными для руководителя, так как позволяют ему быть объективным при разборе ситуаций и оценке деятельности работника. Пример записи критических ситуаций представлен на рисунке 9.4.

<b>Образец записи</b>
<p>– <b>6 августа.</b> При разборе причин, вызвавших срыв сроков выполнения работ, сотрудник А попытался скрыть истинную причину. Оцениваемый работник разъяснил сотруднику А последствия сокрытия причины и объяснил, что выяснение причин производится с целью их устранения, а не с целью наказания виновных. (Эффективное поведение)</p>
<p>– <b>23 сентября.</b> Во время работ по подготовке проекта оцениваемый работник спровоцировал конфликт между группой конструкторов и группой технологов тем, что представил неполную информацию о требованиях заказчика. (Неэффективное поведение)</p>

Рис. 9.4. Пример записи критических ситуаций  
Источник: [1, с. 214]

**Управление по целям.** В соответствии с этим подходом предполагается, что сотрудники совместно с руководителем обсуждают и устанавливают цели на предстоящий период, планируют необходимые ресурсы и мероприятия, включая обучение работника. По окончании установленных сроков они оценивают уровень достижения поставленных целей или причины, помешавшие их достижению. Такой метод оценки предполагает совместную работу руководителя и подчиненного. Пример, иллюстрирующий сущность этого метода представлен на рисунке 9.5.

<b>Описание цели</b>	<b>Уровень достижения</b>
Разработать систему управления базой данных комплектующих деталей и узлов. Срок до 20.12.2008.	85%
<p><b>Комментарии</b> Цель достигнута не в полном объеме по следующим причинам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток машинного времени.</li> <li>2. Отсрочки при разработке технического задания.</li> </ol> <p>Несогласованность сроков представления информации отделом снабжения.</p>	
<p><b>Предприняты действия:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выделен персональный компьютер.</li> <li>2. Определены и утверждены сроки представления данных отделом снабжения</li> </ol>	

Рис. 9.5. Оценка достижения целей  
Источник: [1, с. 216]

**Анкетирование.** Анкетирование с целью оценки персонала может проводиться в нескольких модификациях.

**Прямое анкетирование.** В этом случае работнику предлагается самостоятельно заполнить анкету, ответив на различные вопросы, касающиеся его профессионализма, личностных качеств, общения с коллегами, планов по работе. Полученные данные обобщаются и тщательно анализируются.

*Сравнительное анкетирование.* При использовании этой модификации анкетирования по оценочной анкете разрабатывается ключ оценки, применение которого позволяет определить худший, средний и лучший вариант ее заполнения.

*Заданное анкетирование.* В анкетах этого типа все вопросы содержат фиксированный набор возможных вариантов ответов. Оцениваемый работник в данном случае только выбирают наиболее подходящий вариант ответа.

*Другие методы оценки персонала:* метод «360 градусов», assessment center (центры оценки); аквариум (за стеклом); «снежный ком»; экзамен; «критический инцидент».

С целью повышения эффективности процедур деловой оценки персонала, укажем наиболее распространенные ошибки, которых, конечно, следует избегать [33, с. 260 – 261]:

- 1) использование разных стандартов для работников, выполняющих одинаковую работу;
- 2) изменение стандартов в ходе процесса оценки;
- 3) тенденция оценивать работника в сравнении с другими работниками, а не со стандартами, установленными для работы;
- 4) придание большего значения поведению работника в период предшествующий оценке, по сравнению с работой в течение всего оцениваемого периода;
- 5) оценка работника не в целом, а по одной характеристике;
- 6) проявление сходства убеждений, интересов, хобби работника и руководителя как фактора, влияющего на оценку;
- 7) тенденция неправомерного распространения одного аспекта деятельности сотрудника на все области его деятельности («эффект одного промаха или достижения»).

## **9.5. Процедура аттестации персонала в организации**

*Аттестация персонала – процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период.*

Проведение аттестации в организации оформляется соответствующим приказом. Это придает ей официальный статус и дает право на использование результатов аттестации для принятия организационных решений в отношении конкретных работников.

Проведение аттестации на предприятиях и в организациях всех форм собственности регламентируется «*Типовым положением об аттестации*

*руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций»,* утв. Постановлением Министерства труда РБ от 31.10.1996 г., № 84. При этом организации (предприятия) вправе разрабатывать собственные положения по проведению аттестации, а также соответствующее методическое обеспечение. Решение о проведении аттестации, перечень работников, подлежащих аттестации и периодичность ее проведения определяются работодателем самостоятельно. В Типовом положении конкретная периодичность проведения аттестации не предусмотрена, так как решение о ее проведении в каждом конкретном случае принимает руководитель организации. В соответствии с Декретом Президента РБ от 26.07.1999 г. № 29 «*О дополнительных мерах по совершенствованию трудовой и исполнительской дисциплины*» для работников, с которыми заключен контракт, периодичность аттестации должна быть не реже одного раза в три года. Периодичность аттестации может быть обусловлена многими организационными, экономическими и производственными причинами: реорганизация организационной структуры, изменение условий оплаты труда и др.

Функции аттестации не зависят от формы собственности предприятия. Во всех случаях, это *контроль, стимулирование, улучшение подбора и расстановки кадров.* Суть *контрольной функции* аттестации состоит в периодической проверке деловых и личных качеств работников на соответствие их занимаемой должности. *Функция стимулирования* нацелена на повышение заинтересованности работников в постоянном развитии своих деловых и личных качеств.

Проведение аттестации включает несколько этапов:

**1 этап:** подготовительный;

**2 этап:** подготовка пакета документов по аттестуемым работникам;

**3 этап:** проведение самой аттестации;

**4 этап:** использование результатов аттестации.

Охарактеризуем содержание каждого этапа.

***Подготовительный этап.*** Успешное проведение аттестации во многом зависит от уровня ее подготовленности. В подготовительный период выполняются следующие мероприятия:

– намечаются сроки проведения аттестации, утверждаемые в приказе о проведении аттестации. В приказе утверждаются председатель и состав аттестационной комиссии, списки работников, подлежащих аттестации, графики проведения аттестации, определяются обязанности руководителей структурных подразделений по обеспечению подготовки, проведения и завершения аттестации, а также задачи председателя и членов аттестационной комиссии.

Приказ о проведении аттестации руководителей и специалистов доводится до сведения аттестуемых не позднее, чем за один месяц до начала аттестации;

- руководителем организации (предприятия) определяется конкретный состав работников, подлежащих аттестации (например, мастера, начальники участков, цехов, отделов и т. д.), а работниками службы персонала составляются списки работников, подлежащих аттестации по каждому структурному подразделению, и работников, временно освобожденных от нее. Эта информация далее доводится до сведения руководителей структурных подразделений и аттестуемых работников;

- работниками службы персонала подготавливаются аттестационные листы по два экземпляра на каждого работника, подлежащего аттестации, в которых указываются основные учетные данные (сведения) о работнике, в том числе и время прохождения им последней аттестации, а также бланки протоколов заседания аттестационной комиссии. Если голосование проводится тайно, заранее подготавливаются бюллетени для тайного голосования членов аттестационной комиссии;

- работники службы персонала подготавливают графики проведения аттестации. Исходя из сложившейся практики, в график на одно заседание аттестационной комиссии планируется не более 8 – 10 человек для аттестации. График утверждается руководителем организации и доводится до сведения аттестуемых работников не менее чем за месяц до начала аттестации;

- проводится разъяснительная работа о целях и порядке проведения аттестации (по внутризаводскому радио, на сайте организации, местной печати, на совещаниях и др.);

- перед аттестацией по просьбе аттестуемых работников может проводиться краткосрочная учеба с целью ознакомления их с техническими и должностными инструкциями, локальными положениями, стандартами, приказами, требованиями инструкций по охране труда и технике безопасности.

#### ***Подготовка пакета документов по аттестуемым работникам.***

Чаще всего такой пакет включает:

- аттестационный лист (форму);
- отзыв-характеристику;
- бланки протоколов заседания аттестационной комиссии.

*Аттестационный лист* является рабочим документом проведения аттестации. Он обеспечивает возможность одинакового подхода ко всем аттестуемым, структурирует информацию о работнике, облегчает ее анализ и хранение.

*Отзыв-характеристика* может использоваться как самостоятельно, так и в качестве дополнения к аттестационному листу. Характеристика представляет обобщенную оценку деятельности аттестуемого работника руководите-

лем. Характеристика должна содержать объективную оценку результатов деятельности работника, уровня его профессиональной подготовки, правовой культуры, умения работать с людьми и др. С характеристикой аттестуемый должен быть ознакомлен под роспись, не позднее, чем за неделю до проведения аттестации. Весь пакет документов на аттестуемого работника передается в аттестационную комиссию не менее чем за две недели до аттестации.

**Проведение аттестации.** Аттестацию работников проводит аттестационная комиссия. Право персонально формировать состав аттестационных комиссий, предоставлено руководителю организации. Наиболее оптимальный количественный состав комиссии – 5 – 7 человек. Председателем аттестационной комиссии назначается один из заместителей руководителя организации. Состав аттестационной комиссии назначается из числа руководящих работников и его структурных подразделений, высококвалифицированных специалистов. В ее состав также могут входить представители общественных организаций, уполномоченных в соответствии с законодательством представлять их интересы. Одним из важных членов аттестационной комиссии является секретарь, который является полноправным членом комиссии и ведет подробный протокол заседания аттестационной комиссии. Аттестационная комиссия проводит свои заседания в соответствии с утвержденным графиком, предварительно изучив поступившие на аттестуемых работников документы. На заседании комиссии секретарь ведет протокол, в который вносятся все вопросы, задаваемые аттестуемому работнику и краткие ответы на них. Протокол подписывается председателем и секретарем комиссии. Аттестационная комиссия в присутствии руководителя структурного подразделения, где работает аттестуемый, рассматривает представленные материалы, заслушивает отзыв руководителя о работе аттестуемого работника, после чего заслушивает сообщения аттестуемого. Члены комиссии могут задать ему дополнительные вопросы, о чем делается соответствующая запись в протокол.

На основе изучения представленных документов и с учетом обсуждения результатов работы аттестуемого работника, аттестационная комиссия, приняв решение о порядке голосования (открыто, тайное), дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- *соответствует занимаемой должности;*
- *соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;*
- *не соответствует занимаемой должности.*

Решение и рекомендации комиссии считаются принятыми, если за них проголосовало большинство присутствующих членов комиссии. При равенстве голосов принимается решение в пользу аттестуемого работника. По резуль-

татам аттестации оформляется аттестационный лист. Решение об оценке деятельности аттестуемого работника и рекомендации принимаются в отсутствие аттестуемого и объявляются непосредственно после голосования.

**Использование результатов аттестации.** Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные организационные изменения: поощрение, перевод на более высокую должность, включение в резерв, увольнение и др. Поэтому по итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники. Результаты обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях совместно с профсоюзной организацией, анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, принимаются решения по устранению выявленных недостатков.

Рекомендации по повышению эффективности аттестации кадров:

- максимальная конкретизация целей проведения аттестации;
- увязка целей аттестации с целями развития организации в целом;
- цели аттестации должны быть понятны, и разделяться всеми работниками;
- результаты проведения аттестации должны восприниматься не как разовое мероприятие, а как программа развития персонала.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Что такое деловая оценка персонала?
2. Как соотносятся понятия «оценка персонала» и «аттестация персонала»?
3. Какие управленческие решения могут быть приняты по результатам оценки персонала?
4. Назовите требования, которым должна отвечать процедура оценки персонала.
5. Назовите основные этапы разработки и внедрения системы оценки персонала в организации.
6. Охарактеризуйте содержание процесса оценки персонала.
7. Что может являться предметом оценки при проведении деловой оценки персонала?
8. Охарактеризуйте систему показателей оценки персонала.
9. Назовите известные вам методы оценки персонала.

10. Охарактеризуйте сущность рейтинговых методов оценки персонала.
11. В чем достоинства поведенческих рейтинговых шкал?
12. Укажите наиболее распространенные ошибки при проведении деловой оценки персонала.
13. В чем сущность процедуры аттестации персонала?
14. Укажите документы, регламентирующие проведение аттестации работников в организациях (на предприятиях) Республики Беларусь.
15. Назовите этапы проведения аттестации персонала.
16. Какие решения может принять аттестационная комиссия по результатам аттестации работника?
17. Как используются результаты аттестации работников?

### **Задания для практического занятия**

**Задание 9.1.** Попробуйте отождествить себя с разными организационными уровнями организации, а именно: со всей организацией; непосредственным руководителем, проводящим оценку, а также оцениваемым сотрудником, и ответьте на следующие вопросы: каковы плюсы, и каковы минусы от проведения оценки персонала на каждом уровне?

**Задание 9.2.** Проведите деловую оценку сотрудника отдела маркетинга (маркетолога). Результатами Вашей оценки должны явиться:

- установление соответствия оцениваемого сотрудника занимаемой должности;
- оценка результативности труда сотрудника и его профессионального поведения;
- формирование рекомендаций руководителя оцениваемому сотруднику по совершенствованию его деятельности и профессионального поведения,
- разработка перспектив служебного развития оцениваемого сотрудника.

*Исходные данные, характеризующие сотрудника А.*

Возраст – 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга предприятия по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад окончил текстильный институт (специальность – инженер-технолог).

В течение последних 3 лет он ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возрастал на 20 % ежегодно при запланированных 12 %.

В третьем году работы, при плане 20 %, фактический прирост объема продаж составил 16 %, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, два заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника А.: «С Вами невозможно вести переговоры, так как Вы не знаете, чего Вы хотите». Об этом сотрудник А. сам рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Сотрудник А. высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками предыдущего года, с 6 – прошлогодними и 5 – новыми (из 6 объектов переговоров). При этом прирост объема продаж планируется на уровне 25 % (при 18 % первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы сотрудник А. провел 47 переговоров, из них 40 – удачных. Средняя продолжительность переговоров составляет 2,5 часа. Сотрудник А брал на себя обязанности заболевшего работника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Часто отсутствует на рабочем месте по причинам не связанным с производственной необходимостью в среднем 40 – 50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Сотрудник А. – член сборной команды по рыболовному спорту.

### **Методические указания**

1. Внимательно прочтите общую характеристику деятельности сотрудника А.

2. Определите состав показателей деловой оценки сотрудника А. Эти показатели должны:

- являться основой деловой оценки сотрудников отдела маркетинга производственного предприятия;

- быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей;

- позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных к деловой игре;

– отражать определенную классификацию показателей деловой оценки, а именно включать показатели, характеризующие: 1) результаты труда сотрудника; 2) условия достижения результата; 3) профессиональное поведение.

При разработке состава показателей оценки следует руководствоваться тем соображением, что все они должны найти свое конкретное выражение в имеющихся исходных данных к деловой игре.

Другими словами исходные данные накладывают определенные ограничения на состав и количество показателей оценки.

3. Определите методы оценки показателей. Количественная оценка показателей может быть представлена в таблице 9.4.

Таблица 9.4.

**Деловая оценка сотрудника**

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Оценка показателя			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	5 баллов	4 балла	3 балла	2 балла
1. Показатели, характеризующие результаты труда: 1.1. .... 1.2. .... и т. д.				
2. Показатели, характеризующие условия достижения результата: 2.1. .... 2.2. .... и т. д.				
3. Показатели профессионального поведения: 3.1. .... 3.2. .... и т. д.				

4. По результатам оценки сотрудника сделайте заключение, в котором отразите:

- степень соответствия сотрудника занимаемой должности;
- критические замечания в адрес сотрудника;
- направления совершенствования профессиональной деятельности сотрудника.

## ТЕМА 10. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

### *Основные вопросы темы:*

10.1. Значение обучения персонала в современной организации.

10.2. Виды и формы обучения персонала.

10.2.1. Непрерывное профессиональное обучение рабочих.

10.2.2. Непрерывное профессиональное обучение руководителей и специалистов.

10.3. Управление обучением персонала в организации.

10.3.1. Определение целей и потребности в обучении.

10.3.2. Методы обучения персонала.

10.3.3. Оценка эффективности обучения.

10.3.4. Участники управления обучением персонала.

### *Изучив данную тему, студенты должны:*

- понимать значение обучения персонала в современной организации;
- знать основные виды, формы и методы обучения;
- знать содержание процесса управления обучением в организации;
- уметь оценить эффективность обучения.

### **10.1. Значение обучения персонала в современной организации**

В современных условиях обучение персонала в организациях осуществляется в соответствии с *концепцией непрерывного образования*, которая была разработана в 70-ые годы XX века. Эта концепция устанавливает, что процесс профессионального развития становится постоянным (через всю жизнь). Необходимость непрерывного образования обусловлена ускоряющимися изменениями в производственных и информационных технологиях, быстрым старением знаний (рис. 10.1).

Кроме того, организации признают, что более эффективным для них является повышение отдачи уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых.

*Непрерывное образование* – это процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения [2, с. 410].

Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку в соответствии с изменяющимися условиями, а также стимулирование постоянного самообразования.

*Профессиональное образование как процесс – это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат – подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения [2, с. 410].* В соответствии с темой данной лекции мы будем говорить о профессиональном образовании, которое осуществляется посредством организации обучения в организации (на предприятии).

*Обучение персонала в организации – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения).*

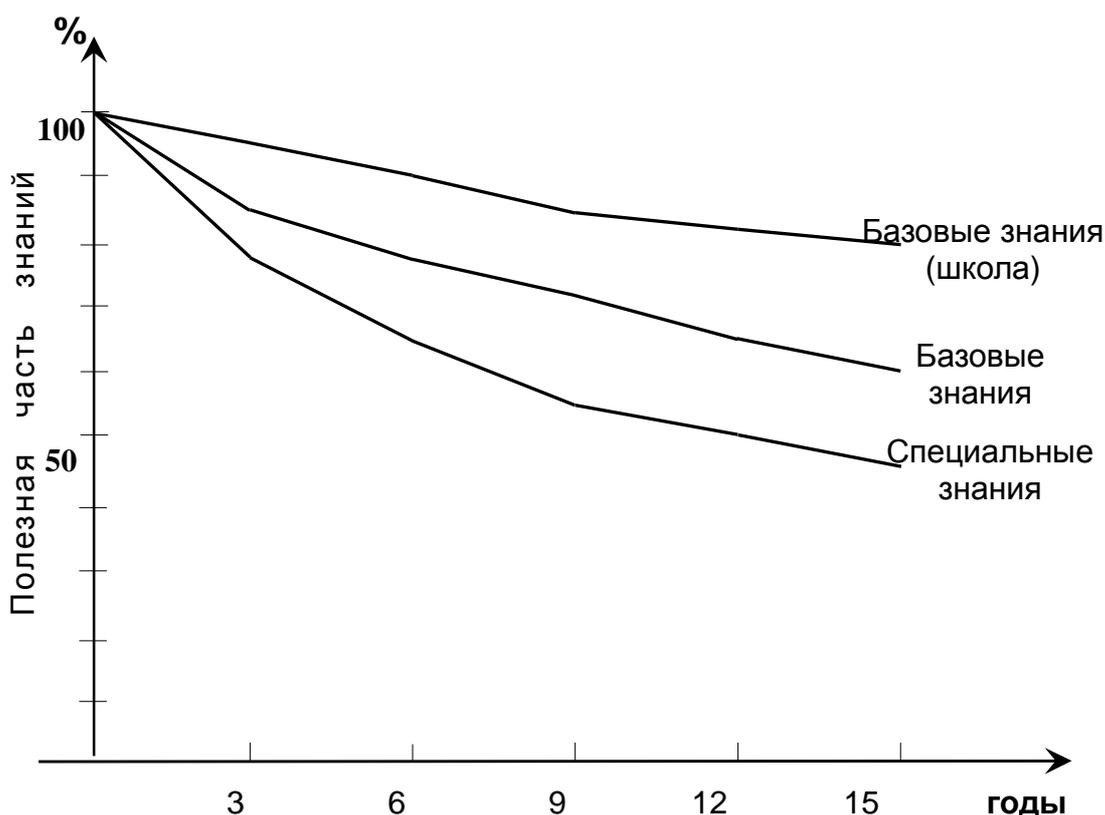


Рис. 10.1 Процесс «старения» разных видов знаний

Современный подход к обучению персонала в организации характеризуется тем, что затраты на обучение рассматриваются как прибыльные капиталовложения. Эффективность затрат на обучение обосновывается *теорией человеческого капитала*. В XX веке были присуждены две Нобелевские премии за разработ-

ку этой теории – Теодору Шульцу (1979 г.) и Гарри Беккеру (1992 г.). В соответствии с этой теорией знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков – инвестиции в него. В развитых странах основным фактором экономического развития становятся не природное и накопленное богатство, а человек и его знания (человеческий капитал). Это утверждение убедительно подтверждается следующими цифрами: в структуре факторов экономического развития в развитых странах на долю человеческого капитала приходится 64 % и только 20 % на долю сырьевого фактора [68, с. 36].

Доказательством признания значимости теории человеческого капитала является развитие таких направлений в менеджменте организаций как «обучающаяся организация», «интеллектуальная организация», «управление организационным знанием». Подход к обучению персоналом на основе создания обучающейся организации был сформулирован еще в 70-е гг. XX века Т. Питерсом и Р. Уотерманом. Основная идея этого подхода заключается в том, что лучшие организации, это обучающиеся организации.

С 80-х годов концепция «обучающейся организации» получила достаточно широкое распространение в зарубежной практике управления человеческими ресурсами. *Обучающаяся организация – это организация, которая создает условия для обучения и развития всех работников и находится в процессе постоянного самосовершенствования.*

На основе обучения персонала формируется *организационное знание*. В задачи управления обучением персонала должно входить не только развитие индивидуального обучения, но и превращение его результатов в организационное знание, и последующее его использование в интересах организации.

Выделяют *типичное* и *специальное* организационное знание. *Типичное знание* является результатом общей профессиональной подготовки, которая способствует повышению эффективности работы в равной степени во всех или многих организациях. *Специальное знание* формируется на основе особой профессиональной подготовки работников, которая обеспечивает повышение эффективности в конкретной организации. В данном контексте нельзя не упомянуть и о так называемом *неотделимом*, или *неявном знании* (tacit knowledge). Это очень тонкое понятие: речь идет о том знании, которое невозможно отделить от его носителя – индивида или научного, конструкторского, производственного коллектива. Кадровая политика, которая не направлена на стабилизацию коллектива работников организации, приводит к трудновосполнимым потерям этой части организационного знания. Управление организационным знанием (Knowledge Management) становится важным фактором стратегического успеха организации. Способность организации обучаться и эффективно использовать организационное знание дает ей устойчивые конкурентные преимущества.

Деятельность по обучению персонала должна осуществляться с учетом целей не только самой организации, но и с учетом целей работников.

*С позиции организации* целями обучения являются: воспроизводство высококвалифицированного персонала; обеспечение соответствия профессионально-квалификационного уровня работников требованиям рабочего места или должности; внедрение нововведений; адаптация персонала.

*С позиции работников* целями обучения являются: поддержание на соответствующем уровне профессиональной квалификации; создание возможностей для служебно-профессионального продвижения; приобретение профессиональных знаний вне сферы непосредственной профессиональной деятельности.

## 10.2. Виды и формы обучения персонала

Обучающая деятельность организации включает разнообразные ее виды и формы.

*По форме обучения* различают: обучение с отрывом от производства и обучение без отрыва от производства.

В зависимости *от места обучения* выделяют [33, с. 286]:

- обучение на рабочем месте (Training on the Job);
- обучение вне рабочего места (Training off the Job).

*Обучение на рабочем месте* характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Обучение в этом случае организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников.

К основным методам обучения на рабочем месте относят: введение в должность; инструктаж; советы и регулярные указания руководителя; ротация персонала; делегирование полномочий; наставничество; копирование; метод усложняющихся заданий, использование специальных инструкций и др.

*Обучение вне рабочего места* включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними структурами и, как правило, вне стен организации. Основными методами обучения вне рабочего места являются: лекции; конференции, дискуссии, семинары; деловые игры; метод конкретных ситуаций (Case studies), моделирование.

Обучение на рабочем месте и вне его не исключают друг друга, так как обучение в организации может вестись с отрывом и без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учреждениях образования.

*По целевому назначению* выделяют следующие виды обучения:

- подготовка кадров;
- переподготовка кадров;

- повышение квалификации.

**Система подготовки кадров** предполагает обучение людей, не имеющих профессии. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Наиболее широко этот вид обучения на предприятиях применяется в отношении рабочих.

**Переподготовка кадров.** В отличие от подготовки кадров, т. е. обучения людей, не имеющих профессии (специальности) и от повышения квалификации (обучение в рамках той же профессии или специальности), переподготовка означает освоение работниками новой профессии (специальности).

**Переподготовка – получение знаний, умений навыков для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности.**

С позиций организации процесса обучения, принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. В большей степени переподготовка характерна для категории рабочих, хотя возможна и для служащих.

Организация переподготовки работников характерна при проведении организацией (предприятием) закрытой кадровой политики. Проведение переподготовки связано с такими процессами как:

- высвобождение работников;
- перепрофилизация производственной деятельности;
- реализация программ технического развития;
- реализация планов служебно-профессионального продвижения работников.

Особенность переподготовки кадров обуславливается особенностями контингента работников, которых она охватывает. Это в основном люди средних и старших возрастных групп, что накладывает свою специфику на процесс их обучения.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение потребности в переподготовке и факторов, влияющих на нее;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия правильного выбора программы и методов обучения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит: от численности высвобождаемых работников; контингента высвобождаемых работников; возможности их трудоустройства в организации (на предприятии); от доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку. Переподготовка кадров должна быть организована таким образом, чтобы обеспечить упреждение возможного дефицита работников отдельных профессий и специальностей. Для этого важно отслеживать действие факторов, влияющих на масштабы переподготовки и иметь данные о том, по каким профессиям (специальностям) требуется переподготовка работников.

***Повышение квалификации кадров.*** Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений происходит в процессе самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

***Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.*** Особенность повышения квалификации состоит в том, что обучаемые, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им, прежде всего, нужно для производственной деятельности. Действующее законодательство Республики Беларусь обязывает нанимателя проводить планомерную работу по непрерывному профессиональному обучению работников.

### **10.2.1. Непрерывное профессиональное обучение рабочих**

Организация непрерывного профессионального обучения рабочих осуществляется в соответствии с *Положением о непрерывном профессиональном обучении рабочих (служащих)*, утвержденном Постановлением Совета министров РБ от 15 мая 2007 г., № 599.

Настоящее Положение регулирует порядок организации непрерывного профессионального обучения рабочих, а также служащих, уровень подготовки которых не требует высшего или среднего специального образования.

Основными целями непрерывного профессионального обучения рабочих (служащих) являются:

- обеспечение отраслей экономики профессиональными кадрами требуемого уровня квалификации;
- обеспечение эффективной занятости населения на основе сбалансированности спроса и предложения на рынке труда, сохранение и развитие профессионального потенциала и конкурентоспособности кадров;
- обеспечение кадровой поддержки инновационных процессов;
- создание резерва рабочих кадров необходимой квалификации.

Основными задачами непрерывного профессионального обучения рабочих (служащих) являются:

- достижение целей непрерывного профессионального обучения рабочих (служащих);
- определение объемов и квалификационной структуры непрерывного профессионального обучения рабочих (служащих);
- постоянное совершенствование научно-методического обеспечения непрерывного профессионального обучения рабочих (служащих);

– адаптация содержания учебных программ к приоритетам социально-экономического развития в интересах государства и граждан.

Непрерывное профессиональное обучение рабочих (служащих) включает:

- *профессиональную подготовку;*
- *переподготовку;*
- *повышение квалификации;*
- *курсы целевого назначения.*

Непрерывное профессиональное обучение рабочих может осуществляться в установленном порядке, как в учреждениях образования, так и в иных организациях, располагающих материально-технической базой. Обучение рабочих непосредственно в организациях проводится в случае необходимости данного обучения рабочих для собственных нужд, а также по заявкам других организаций на основе договоров. Ответственность за обеспечение непрерывного профессионального обучения рабочих в организациях возлагается на кадровые службы или соответствующие структурные подразделения, созданные для этих целей, или на инженера по подготовке кадров.

Финансирование мероприятий по непрерывному профессиональному обучению рабочих (служащих) осуществляется за счет собственных средств юридических и физических лиц и иных источников, не запрещенных законодательством.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих (служащих) осуществляются путем формирования *учебных групп* или *индивидуально*. Численность лиц, проходящих профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации в учебных группах не должна превышать 30 человек.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих (служащих) включают *теоретическое* и *производственное обучение*. *Теоретическое обучение* направлено на получение обучающимися теоретических знаний, необходимых для последующего формирования умений и навыков по профессии (должности).

*Производственное обучение* в составе учебной группы проводится в два этапа. Первый этап проводится под руководством мастера производственного обучения на специально созданной в учреждении образования, или организации материально-технической базе. Второй этап (производственная практика) проходит на рабочих местах организации под руководством мастера производственного обучения или индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы высококвалифицированного рабочего или

инструктора производственного обучения рабочих массовых профессий. При отсутствии специально созданной материально-технической базы допускается в порядке исключения проведение производственного обучения в течение всего периода на рабочих местах организации.

При обучении *индивидуально*, обучающийся осваивает теоретический курс самостоятельно. Производственное обучение проходит индивидуально на рабочем месте под руководством не освобожденного от основной работы высококвалифицированного рабочего или инструктора производственного обучения рабочих массовых профессий.

***Профессиональная подготовка рабочих (служащих)*** – вид непрерывного профессионального обучения рабочих (служащих), направленный на приобретение профессии (должности) лицами, которые ранее профессии рабочего (должности служащего) не имели.

*Профессиональная подготовка* осуществляется по очной (дневной) форме обучения. Сроки обучения при профессиональной подготовке определяются на основании перечня профессий для подготовки рабочих на производстве.

***Переподготовка рабочих (служащих)*** – вид непрерывного профессионального обучения рабочих (служащих), направленный на приобретение новой профессии (должности) лицами, имеющими профессию рабочего (должность служащего). *Переподготовка* осуществляется по очной (дневной, вечерней) форме обучения. Переподготовка организуется в целях профессионального обучения рабочих, высвобождаемых в организациях, а также для лиц, изъявивших желание сменить имеющуюся у них профессию рабочего (должность служащего). Содержание и сроки обучения при переподготовке устанавливаются учреждениями образования и организациями в соответствии с рабочими учебными планами и программами профессиональной подготовки по соответствующим профессиям (должностям).

***Повышение квалификации рабочих (служащих)*** – вид непрерывного профессионального обучения рабочих (служащих), направленный на углубление, расширение и обновление профессиональных знаний, умений и навыков и организуемый для получения более высоких тарифных разрядов (классов, категорий). *Повышение квалификации* осуществляется по очной (дневной, вечерней) форме обучения. Продолжительность повышения квалификации устанавливается не более трех месяцев. При необходимости по профессиям (должностям), связанным с обслуживанием современной сложной техники и технологии, сверх указанного срока обучения может предусматриваться стажировка. Порядок и сроки прохождения стажировки определяются руководителем организации, направляющей на обучение.

**Курсы целевого назначения** – вид непрерывного профессионального обучения рабочих (служащих), организуемый для изучения новой техники, оборудования, материалов, технологических процессов, прогрессивных форм организации труда, трудового законодательства, правил технической эксплуатации оборудования, требований безопасности труда, вопросов, связанных с повышением качества продукции, и других вопросов, направленных на решение конкретных технических, экономических и иных задач.

Курсы целевого назначения, как правило, проводятся в учебных группах с количественным составом от 10 до 30 человек. Продолжительность курсов целевого назначения определяется исходя из целей обучения. Обучение заканчивается сдачей зачета.

Общее руководство и координацию работ по научно-методическому обеспечению непрерывного обучения рабочих осуществляет Министерство образования Республики Беларусь. Министерство образования разрабатывает  *типовые учебные планы и программы для рабочих*  (служащих), которые включены в Перечень учебных специальностей и единичных квалификаций для учреждений, обеспечивающих получение профессионально-технического образования, утвержденный постановлением Министерства образования от 30 ноября 2005 г. № 103 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2006 г., № 22, 8/13765).

На основании типовых учебных планов и программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих (служащих) учреждения образования, организации разрабатывают рабочие учебные планы и программы. Рабочие учебные планы и программы утверждаются руководителем учреждения образования, организации. Содержание непрерывного профессионального обучения рабочих (служащих) определяется на основании  *учебно-программной документации* : модели учебного плана, типовых и рабочих учебных планов, типовых и рабочих программ теоретического и производственного обучения.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих (служащих) сопровождаются текущей аттестацией и завершаются итоговой аттестацией.

Итоговая аттестация лиц, прошедших профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, проводится в форме квалификационных экзаменов.

Профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих (служащих) осуществляют преподаватели и мастера производственного обучения, инструкторы производственного обучения рабочих массовых профессий.

Теоретическое обучение могут осуществлять также лица, имеющие высшее или среднее специальное образование по соответствующему обучаемой профессии профилю.

Для обеспечения непрерывного профессионального обучения рабочих в организациях могут привлекаться преподаватели, мастера производственного обучения учреждений образования, высококвалифицированные специалисты других организаций.

### **10.2.2. Непрерывное профессиональное обучение руководителей и специалистов**

Правовую основу осуществления непрерывного профессионального обучения руководителей и специалистов составляет *Положение о порядке осуществления повышения квалификации, стажировки и переподготовки работников*, утвержденное постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12.03.2008 г. № 379.

Повышение квалификации, стажировка и переподготовка работников осуществляются в целях:

- обеспечения эффективной деятельности организаций и отраслей экономики;
- наполнения рынка труда руководителями и специалистами с высоким уровнем профессиональной квалификации и компетентности, общей культуры;
- обеспечения кадровой поддержки инновационных процессов;
- удовлетворения потребностей работников в профессиональном совершенствовании.

*Основными принципами* осуществления повышения квалификации, стажировки и переподготовки работников являются:

- системность;
- научность;
- перспективность;
- ориентация на развитие работника как личности;
- индивидуализация и дифференциация образовательного процесса;
- сочетание повышения квалификации, стажировки и переподготовки с самообразованием.

Непрерывное профессиональное обучение руководящих работников и специалистов включает: *повышение их квалификации, переподготовку и стажировку.*

В соответствии с вышеназванным Положением, повышение квалификации и переподготовки работников осуществляется *только в учреждениях образования.* Стажировка может проводиться и в иных организациях, независимо от их подчиненности и формы собственности.

Осуществляя обучение руководителей и специалистов, организации решают следующие основные задачи:

- обеспечивают соответствие уровня квалификации работников требованиям научно-технического и социально-экономического развития республики, условиям развития производства и потребностям граждан;
- определяют потребности работников в повышении квалификации, стажировке и переподготовке;
- заключают договоры и осуществляют направление (командирование) работников организаций на повышение квалификации, переподготовку и стажировку в соответствующие учреждения (их подразделения) и иные организации;
- обеспечивают потребности работников в постоянном профессиональном совершенствовании, создают условия для морального и материального поощрения их обучения.

**Повышение квалификации** относится к дополнительному образованию и обеспечивает углубление профессиональных знаний и навыков работников на соответствующих уровнях полученного ранее основного образования и подтверждается свидетельством о повышении квалификации установленного образца. Потребность в повышении квалификации определяется постоянным изменением стоящих перед работниками задач и условий труда, связанных с совершенствованием производства и должностным ростом. Повышение квалификации работников осуществляется по мере необходимости, но *не реже одного раза в 5 лет*. Продолжительность повышения квалификации работников составляет от 1 до 2 недель. Общее количество часов по учебному плану – от 36 до 80 учебных часов.

**Переподготовка** относится к дополнительному образованию, которое обеспечивает получение новой квалификации соответствующего профиля образования на уровнях высшего и среднего специального образования и подтверждается дипломом о переподготовке установленного образца. Перечень специальностей и квалификаций, по которым осуществляется переподготовка работников, определяется Министерством образования и Государственным комитетом по стандартизации по согласованию с Министерством труда и социальной защиты и Министерством экономики. Общее количество часов по учебному плану переподготовки должно быть для слушателей:

- с высшим образованием – не менее 1000 учебных часов;
- со средним специальным образованием – не менее 600 учебных часов.

Основной целью **стажировки** является освоение работником новых методов, технологий и элементов профессиональной деятельности, иных достижений непосредственно в организации, где они возникли или применяются.

Стажировка может быть как самостоятельным видом обучения, так и частью учебного плана при повышении квалификации и переподготовке.

Стажировка специалистов осуществляется:

- в очной форме и может продолжаться до 5 месяцев;
- в заочной форме – до 8 месяцев.

Прохождение стажировки осуществляется по индивидуальным учебным программам, разработанным и утвержденным организацией, направляющей на стажировку, по согласованию с руководителем той организации, где она проводится.

Повышение квалификации, стажировка и переподготовка работников организаций осуществляются за счет собственных средств этих организаций, а также средств физических лиц и других источников, не запрещенных законодательством.

### **10.3. Управление обучением персонала в организации**

#### **10.3.1. Определение целей и потребности в обучении**

Наиболее часто встречающаяся модель проведения обучения персонала в организации включает три стадии:

- определение потребности в обучении, включая установление целей и задач обучения;
- организация обучения;
- оценка результатов обучения.

Содержание каждой стадии представляет рисунок 10.2 [1, с. 190].

Анализ и оценка потребности в обучении является ключевым звеном в процессе управления обучением. От качества анализа потребности в обучении зависит эффективность затрат на обучение и результативность последующей деятельности персонала. На потребность в обучении влияют следующие факторы:

- цели, стратегия организации;
- кадровая политика организации (закрытая, открытая);
- сфера деятельности организации;
- организационно-технический уровень производства;
- движение персонала;
- ситуация на рынке труда;
- трудовой потенциал работников организации;
- качество и спектр услуг образовательных учреждений.

Определение потребностей в обучении должно осуществляться на разных уровнях:

- на уровне организации в целом;

- на уровне подразделений (групп);
- на индивидуальном уровне (уровень работника).

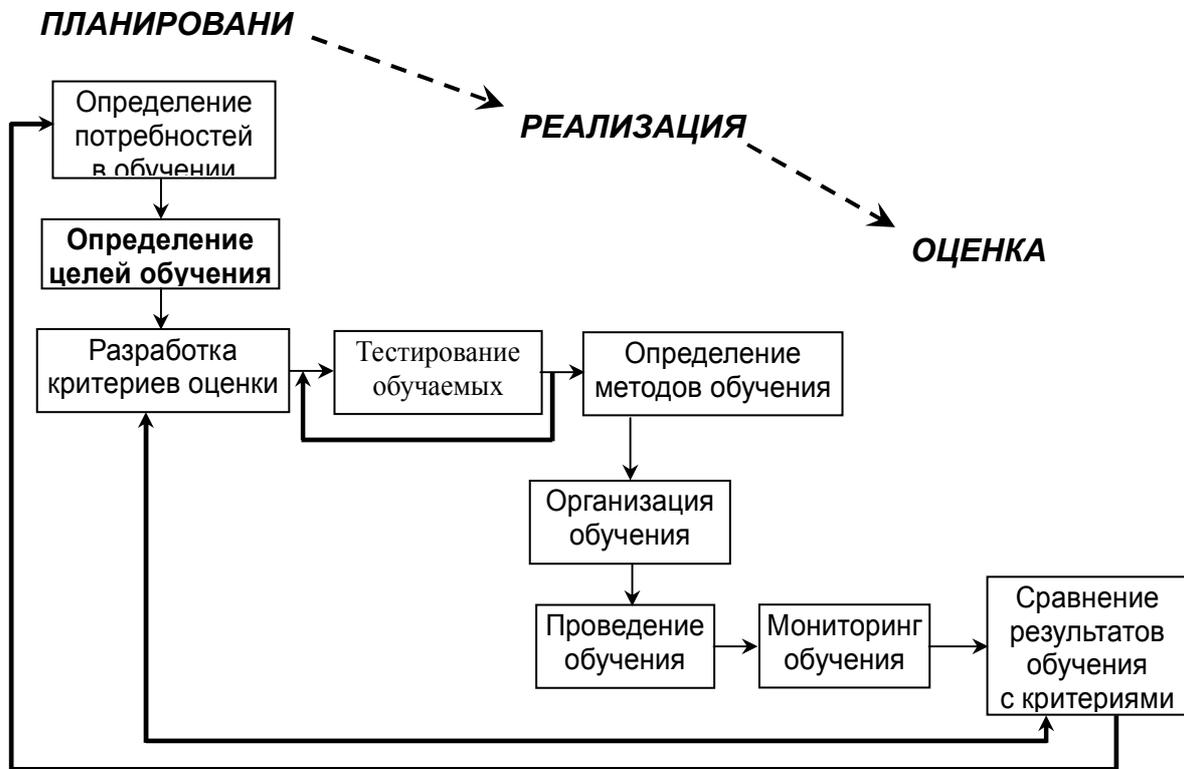


Рис. 10.2. Модель обучения персонала  
 Источник: [1, с. 190, рис. 6.2]

На *уровне организации* выявляются потребности в обучении, которые необходимы для повышения эффективности организации в целом. Например, это может быть изменение системы ценностей, совершенствование идеологии работы с клиентами или заказчиками. Потребности организации в обучении ее персонала должны быть проанализированы специалистами кадровой службы в соответствии с общими организационными целями и кадровой политикой организации. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на достижение целей развития организации.

На *уровне подразделений (групп)* определяются те виды, формы и направления обучения, которые будут способствовать повышению эффективности этих подразделений (групп). Для установления потребности в обучении на этом уровне необходимо исходить не только из задач, стоящих перед подразделением, но и провести анализ результатов работы, возникших критических ситуаций. Полезной информацией является характеристика компетенций, необходимых для определенной должности, а также оценка соответствия работников этим требованиям.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит *на уровне работника*. Здесь выявляются потребности в обучении, которые должны способствовать повышению эффективности работы конкретных работников. Исходной информацией для выявления потребности в обучении на *индивидуальном уровне* является: должностная инструкция работника, план развития карьеры, материалы последней аттестации работника, результаты его деятельности, а также результаты анкетирования работников.

Конкретный состав информации, которая необходима для выявления потребности в обучении, может варьировать в зависимости от особенностей конкретной организации, но следует учитывать и другие документы, влияющие на потребности в обучении: трудовое законодательство, законодательство об охране труда, постановления правительства, постановления местных властей и др.

Итогом анализа потребности в обучении будут предложения о том, как с помощью обучения работников можно улучшить результаты деятельности организации.

После определения потребности в обучении необходимо конкретизировать цели и задачи для каждой программы, курса или направления обучения. Для этого необходимо:

- выразить желаемые показатели деятельности работников (подразделений, организации), которые должны быть улучшены в результате обучения. Например, сократить количество жалоб на 6 %, повысить показатель результативности переговоров до 90 %, сократить процент брака до 3 %. Иногда цели обучения достаточно сложно выразить количественно. В этом случае рекомендуется сделать детальное описание того, как будет выглядеть улучшаемый процесс после завершения обучения;

- четко описать требуемые стандарты, которые должны быть достигнуты в результате обучения. Например, четко выполнять все стадии процесса продаж, что будет контролироваться путем заполнения соответствующих бланков.

Четкое определение целей и задач обучения позволит:

- определить основу для разработки учебной программы и выбора методов обучения;
- установить критерии для оценки эффективности обучения;
- определить критерии отбора участников обучения.

### **10.3.2. Методы обучения**

Выбор методов обучения зависит от конкретной ситуации и возможностей организации. Можно указать основные факторы, которые влияют на выбор методов обучения:

- цели и задачи обучения;
- стоимость обучения;

- срочность;
- состав участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки);
- квалификация и компетенция преподавателей.

Выше указывались основные методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Каждая из этих групп методов имеет свои плюсы и минусы (табл. 10.1).

Таблица 10.1.

**Сравнительная характеристика методов обучения [33, с. 308 – 309, табл. 8.3]**

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
(+) Содержание обучения и время его проведения могут быть приспособлены к потребностям организации	(-) Вряд ли точно соответствует потребностям организации (-) Доступность и частота обычно устанавливает внешняя организация
(□) Участники встречаются только с работниками этой же организации	(+) Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом с работниками других организаций
(+/-) Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью	(+/-) Участники не могут быть отозваны простым уведомлением
(+) Могут использоваться реальное оборудование, имеющееся в вашей организации, а также процедуры и методы выполнения работ	(+) Может использоваться дорогостоящее оборудование, которое, возможно окажется недоступным Вашей организации
(+) Может быть экономически выгодным, если имеется достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении	(+) Может быть экономически предпочтительным, если Вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении
(-) Участники могут неохотно открыто обсуждать некоторые вопросы в среде своих коллег или в присутствии руководителя	(+) В относительно нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы своей деятельности
(+) переход от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы происходит легче, если учебный материал непосредственно связан с работой	(-) Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения на примере учебных ситуаций к непосредственному выполнению реальной работы
Условные обозначения: (+) преимущества; (-) недостатки.	

В настоящее время заметное предпочтение отдается индивидуализированным программам, которые сочетают начальный диагноз потребностей в обучении с гибкой организацией учебного процесса.

### 10.3.3. Оценка эффективности обучения

Актуальность оценки эффективности обучения обусловлена тем, что ее проведение позволит:

- оценить степень достижения целей обучения. Программы обучения, которые не позволяют достичь требуемого уровня знаний, показателей деятельности, изменения навыков или установок обучающихся не могут быть признаны эффективными и должны быть изменены или заменены на другие;

- определить в какой мере изменились показатели деятельности персонала именно в результате его обучения;

- проверить выгодность (эффективность) затрат на обучение. Выгоды полученные по завершению обучения должны превышать затраты на его проведение.

Можно выделить два основных подхода к оценке эффективности обучения:

- *первый подход* основан на оценке степени достижения целей обучения на разных уровнях (на индивидуальном уровне, уровне подразделения и организации в целом);

- *второй подход* предполагает оценку эффективности затрат на обучение.

Рассмотрим каждый из этих подходов. Оценка степени достижения целей обучения может быть выполнена на основе следующих критериев.

*Степень удовлетворенности обучающихся.* Для оценки степени удовлетворенности обучающихся определяются их впечатления о той учебной программе, в которой они принимали участие: Какова польза? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа? Каков был уровень преподавания? Соотношение теоретических и практических занятий? Основным методом оценки эффективности обучения на основе этого критерия являются опросы, проводимые на основе анкетирования или интервьюирования прошедших обучение.

*Степень усвоения учебной программы.* Оценка степени усвоения учебной программы обычно проводится по результатам экзаменов, тестов.

*Степень изменения уровня выполнения работниками своих трудовых функций в результате обучения* может быть оценена при проведении деловой оценки или аттестации работника.

*Степень изменения результатов деятельности организации в целом.* При использовании этого критерия проводят анализ динамики основных показателей деятельности организации, степень решения ее основных проблем: выход на новые рынки, освоение новых видов продукции, увеличение рыночной доли.

Второй подход к оценке эффективности обучения предполагает соизмерение результата, полученного организацией за счет осуществления обучающих программ с затратами на их проведение. И если затраты организации на обучение известны, то получение стоимостной оценки результата от его проведения представляет определенные трудности. Укажем эти трудности:

- *во-первых*, это разнообразие сфер и форм проявления результатов от проведения обучения (рост производительности труда работников и улучшение других экономических показателей деятельности организации; получение стратегических конкурентных преимуществ за счет развития трудового потенциала организации; улучшение поведенческих харак-

теристик сотрудников после обучения; повышение мотивации и лояльности работников и др.);

– *во-вторых*, трудно в стоимостном выражении представить все составляющие результата от обучения;

– *в-третьих*, трудно выделить именно ту часть изменений, которая была обусловлена обучением персонала. Часто для решения таких задач используют методы экспертных оценок.

Методика оценки экономического эффекта от проведения обучения персонала представлена в задании 10.1 практического занятия по данной теме.

#### 10.3.4. Участники управления обучением в организации

Участниками управления обучением персонала являются:

- Высшее руководство организации.
- Специалисты службы управления персоналом.
- Руководители подразделений.
- Рядовые работники организации.

Высшее руководство определяет стратегическое направление в области обучения персонала. Распределение ответственности между службой персонала и руководителями подразделений представлено на рисунке 10.3.

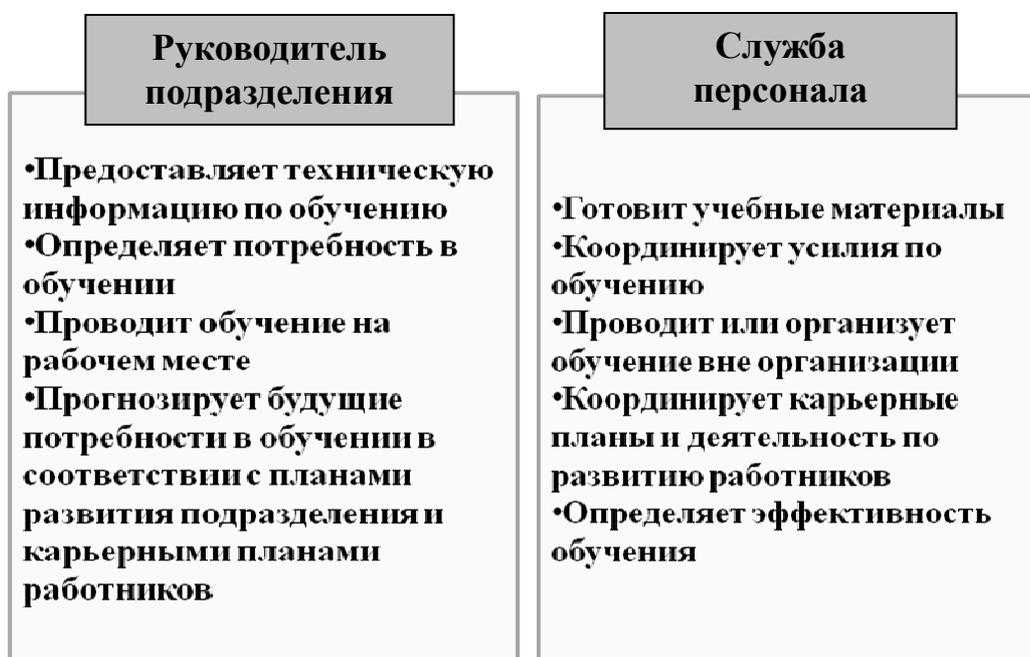


Рис. 10.3. Распределение ответственности в управлении обучением между руководителями подразделений и службой персоналам

Источник:[1, с. 189, рис. 6.1]

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. В чем сущность и значение концепции непрерывного образования?
2. Какие виды обучения в зависимости от места обучения Вы знаете?
3. В чем сущность подготовки кадров как вида обучения?
4. В чем сущность повышения квалификации как вида обучения?
5. В чем сущность переподготовки кадров как вида обучения?
6. Охарактеризуйте организацию непрерывного профессионального обучения рабочих.
7. Какие документы регламентируют организацию обучения рабочих, руководителей и специалистов?
8. Назовите виды профессионального обучения руководителей и специалистов.
9. Назовите основные этапы процесса обучения персонала в организации.
10. Какое значение имеет выявление потребности в обучении?
11. Какие факторы влияют на выбор методов обучения?
12. Назовите методы обучения на рабочем месте.
13. Назовите методы обучения вне рабочего места.
14. Укажите преимущества и недостатки обучения на рабочем месте.
15. Укажите преимущества и недостатки обучения вне рабочего места.
16. Охарактеризуйте подходы к оценке эффективности обучения.
17. Назовите участников процесса управления обучением.
18. Как распределяется ответственность в управлении обучением между руководителями подразделений и службой персонала?

### Задания для практического занятия

**Задание 10.1.** Определение экономического эффекта обучения персонала.

*Исходные данные.* В связи с расширением дилерской сети ООО «Рое-на» провело обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение одного специалиста в области маркетинга – 1 360 тыс. руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, три года. Стоимостная оценка

различий в результативности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 940 тыс. руб.

*Постановка задачи:*

1. Определите, на какие параметры работы организации будут влиять результаты обучения работников.

2. Рассчитайте эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда.

**Методические указания.** В последнее время большинство зарубежных фирм все больше внимания уделяют моделям «полезности». С их помощью можно оценить экономические последствия изменения трудового поведения работников в результате тех или иных мероприятий. Чаще всего оцениваются программы повышения квалификации и другие формы обучения.

Экономический эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить по следующей формуле [2, с. 582]:

$$\text{Э} = \text{П} \cdot \text{Н} \cdot \text{В} \cdot \text{К} - \text{Н} \cdot \text{З},$$

где **П** – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников (лет);

**Н** – количество обученных работников;

**В** – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (тыс. руб.);

**К** – коэффициент, характеризующий меру влияния обучения работников на результаты их деятельности (рост результативности, выраженный в долях). Значение коэффициента устанавливается экспертным путем в пределах от 0 до 1;

**З** – затраты на обучение одного работника (тыс. руб.).

В данной формуле в определении эффекта важную роль играет «стоимостная оценка различий в результативности труда». Она представляет собой соотношение (разность) оценок ценности для организации результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) «лучших» и «средних» работников, исполняющих одинаковую работу.

В результате обучения работников необходимым навыкам и усиления мотивации этот разрыв можно сократить на величину коэффициента *K*, значение которого может быть принято на уровне 0,75 стоимостной оценки различий в результативности труда.

**Задание 10.2.** Разработайте методику проведения анализа профессионального обучения персонала в организации. С этой целью:

– укажите подразделения аппарата управления, в которых может быть получена исходная информация;

- укажите формы статистической отчетности, на основе которых может быть проведен такой анализ;
- укажите основные направления анализа и разработайте макеты таблиц для представления аналитических расчетов;
- на основе данных по конкретной организации, представленных преподавателем, проведите анализ обучения персонала за 3 года и сделайте выводы.

**Задание 10.3.** Подготовьте рефераты и сообщения по ним, представляющие следующие методы обучения в организации:

- Тренинги: сущность, технология проведения, области использования;
- Коучинг: сущность, значение и сфера применения;
- Дистанционное обучение в организации.

## **ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ И СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА**

***Основные вопросы темы:***

- 11.1. Понятие, типы и этапы карьеры.
- 11.2. Управление карьерой.
- 11.3. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
- 11.4. Управление кадровым резервом.
- 11.5. Управление высвобождением персонала.

***Изучив данную тему, студенты должны:***

- понимать значение управления карьерой;
- уметь планировать личную карьеру и знать основы управления деловой карьерой работника;
- знать основы управления служебно-профессиональным продвижением работников в организации;
- понимать значение формирования кадрового резерва в организации и знать основы управления кадровым резервом;
- понимать значение управления высвобождением персонала и знать приемы работы с увольняющимися работниками по разным причинам.

### **11.1. Понятие, типы и этапы карьеры**

*Карьера – это результат осознанного выбора и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом [23, с. 321].*

Траекторию своего служебного движения человек в значительной степени строит сам, исходя из внутри- и внеорганизационных предпосылок, а также собственных целей, способностей и желаний.

Должностное продвижение, достижение определенного статуса в профессиональной деятельности может иметь различную траекторию, что находит конкретное выражение в выделении разных *типов карьеры*.

Прежде всего, в зависимости от сферы реализации выделяют *профессиональную карьеру* и *внутриорганизационную карьеру*.

*Профессиональная карьера* характеризуется составом стадий профессионального развития и должностного роста, начиная с обучения и заканчивая уходом на пенсию, которые конкретный работник последовательно проходит за свою трудовую жизнь в разных организациях.

Профессиональная карьера может идти по линии специализации в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения или может быть неспециализированной, то есть характеризоваться овладением другими областями человеческого опыта и расширением сфер деятельности.

*Внутриорганизационная карьера* характеризуется последовательной сменой стадий профессионального развития работника в рамках одной организации.

Важным направлением деятельности по планированию и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Для обеспечения такого взаимодействия необходимо решение следующих задач [23, с. 323]:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуации;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудников;
- использование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

В зависимости от направления реализации выделяют такие основные типы карьеры как: *вертикальная, горизонтальная, ступенчатая, центрист-ремительная*.

*Вертикальная карьера* характеризуется подъемом на более высокую ступень структурной иерархии, что означает повышение в должности и рост заработной платы.

*Горизонтальная карьера* предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой групп, программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения за труд).

*Ступенчатая карьера* – это тип карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтального и вертикального типов. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным. Такой тип карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные рамки.

*Центростремительная карьера* проявляется менее очевидно. Она характеризуется продвижением к ядру организации, центру управления, все более глубоким включением в процессы принятия решений. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее деловые встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение им доступа к неформальным источникам информации и т. п.

Специалисты по управлению персоналом выделяют и другие типы карьеры. Например, в зависимости от степени и характера влияния организационных процессов на карьерное продвижение выделяют: *ситуационную карьеру, системную карьеру и карьеру «от развития объекта»*.

*Ситуационная карьера* формируется в силу действия ситуационных факторов, без использования механизмов планирования карьеры.

*Системная карьера* считается признаком современного уровня кадрового менеджмента. Ее главные признаки:

- создание организационных предпосылок для планирования карьеры;
- исключение случайных факторов в формировании карьеры работников;
- формирование политики управления карьерой;
- обучение специалистов служб персонала современным методам карьерного менеджмента.

*Карьера «от развития объекта»* характеризуется тем, что работник в значительной степени сам формирует свою карьеру. Например, возглавляя какое-либо небольшое подразделение, руководитель добивается его развития или превращения в более крупное, а затем – в еще более крупное, с соответствующим изменением занимаемой должности.

Знание типов карьеры может оказаться полезным при планировании карьеры работников.

Следует также учитывать этап карьеры, который проходит работник в данный момент. Это поможет определить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и специфику индивидуальной мотивации. Краткое описание этапов карьеры представлено в таблице 11.1.

Таблица 11.1

**Этапы карьеры [23, с. 326; 24, с. 432]**

Этап карьеры	Возраст, лет	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по А.Маслоу)
<b>Предварительный</b>	До 25 лет	Учеба, подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
<b>Становление</b>	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
<b>Продвижение</b>	До 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Социальное признание, самореализация
<b>Сохранение</b>	До 60 лет	Пик квалификации, обучение молодежи	Рост самоуважения, уважение
<b>Завершение</b>	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Удержание социального признания
<b>Пенсионный</b>	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Приведенный в табл. 11.1 состав и содержание этапов карьеры представляет усредненный, типовой путь работника и выполняет лишь функцию полезного ориентира в планировании карьеры.

Как уже отмечалось, продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций и др.), но зависит и от объективных условий карьерного роста. Среди таких объективных условий следует учитывать следующие характеристики карьеры [23, с. 326]:

1) *высшая точка карьеры (пик)* – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

2) *длина карьеры* – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

3) *показатель уровня позиции* – отношение числа лиц занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится работник в данный момент своей карьеры;

4) *показатель потенциальной мобильности* – отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится работник.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой, у сотрудника может быть либо длинная карьера, либо короткая.

Рекомендуется уже при приеме работника на работу спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с работником. Это позволит организации более рационально использовать трудовой потенциал работников и даст возможность полнее удовлетворять их потребности в профессиональном развитии.

## 11.2. Управление карьерой

Управление карьерой является важным кадровым процессом. Управление карьерой это двухсторонний процесс, так как в нем в качестве субъектов управления может выступать как сам работник, так и организация (в лице непосредственного руководителя работника и специалистов службы персонала). В ситуации, когда субъектом управления является работник, речь идет об управлении *личной карьерой*. Если субъектом управления является организация, то имеет место управление *деловой карьерой*.

Основой эффективного самоуправления карьерой являются:

- информированность работника о возможностях и перспективах своего служебного роста и возможностях повышения квалификации в данной организации;
- четкое осознание целей своего карьерного роста.
- правильная самооценка работника;
- знание конъюнктуры рынка труда.

Важным условием эффективного управления личной карьерой является правильное понимание *целей карьеры*. Целью карьеры нельзя считать только область деятельности, определенную работу, должность. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры могут быть сформулированы следующим образом [23, с.329; 18, с.273]:

- получить работу или должность, которая соответствовала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья, и позволяет организовать хороший отдых;
- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;
- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или дает льготы и социальные гарантии;

- иметь работу, позволяющую одновременно получать высокие побочные доходы;
- занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;
- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством;
- сохранение и упрочение своего положения в организации и др.

Успешность управления личной карьерой во многом определяется первоначальным выбором профессии. Для правильного выбора профессии целесообразно использовать специальные методы, такие как модель Дж. Ноллана, опросник профессиональных предпочтений Климова [41, с. 112 – 127].

Среди моделей первоначального выбора профессии наибольшее признание получила «модель соответствия» Дж. Ноллана, согласно которой люди выбирают профессию, в наибольшей степени соответствующую их личным качествам.

Цели личной карьеры с возрастом могут меняться по мере роста квалификации, продвижения по службе, изменения или пересмотра ценностей.

Управление *деловой карьерой* – это комплекс мероприятий, проводимых службой персонала организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, возможностей, способностей, а также исходя из целей и условий организации.

Управление деловой карьерой преследует достижение следующих целей:

- удовлетворение потребности организации в преемственности управления;
- развитие работников для обеспечения им возможности работать на том уровне ответственности, который они способны достичь.

Участники процесса управления деловой карьерой работника:

- сам работник (формирование целей, задач саморазвития, самооценка);
- руководитель работника (оценка работника, мотивация к профессиональному развитию, наставничество);
- специалисты службы персонала (информирование, консультации, общее руководство).

Управление деловой карьерой работников в организации строится на основе ее планирования. Планирование карьеры состоит в том, что начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его

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

Основой планирования карьеры является *карьерограмма* – документ, содержащий представление о том, какой путь должен пройти работник для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

*Карьерограмма* состоит из двух частей. Первая часть содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые работник может занимать в течение всего своего карьерного пути, с указанием сроков занятия должности в годах. Вторая часть включает характеристику видов обучения, которые необходимо пройти работнику на карьерном пути с указанием периодов прохождения обучения.

Преимуществами планирования карьеры для сотрудника являются:

- потенциально более высокая степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты своей жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Управление карьерой работников дает определенные преимущества и для организации:

- она получает мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией;
- имеется возможность планирования профессионального развития работников с учетом их личных интересов;
- улучшаются результаты деятельности организации (рис. 11.1).

### **11.3. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала**

Под *служебно-профессиональным продвижением* персонала понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (рабочих мест, должностей, позиций в коллективе), которые работник может потенциально пройти.

В каждой организации существует своя система управления служебно-профессиональным продвижением персонала. Её содержание и особенности зависят от принятой концепции управления персоналом, кадровой политики, используемых кадровых технологий.

Управление служебно-профессиональным продвижением работников в организации направлено на решение следующих задач:

- обеспечение стабильности коллектива;
- обеспечение рациональной расстановки работников и эффективного их использования;
- своевременное обеспечение организации работниками необходимой квалификации и профессионального уровня;
- удовлетворение материальной и моральной заинтересованности работников в служебно-профессиональном продвижении.

При управлении продвижением работников целесообразно соблюдать следующие принципы:

1) разработка четких требований к работнику как условия продвижения (стаж работы по специальности, уровень и профиль образования, достижения в области повышения квалификации);

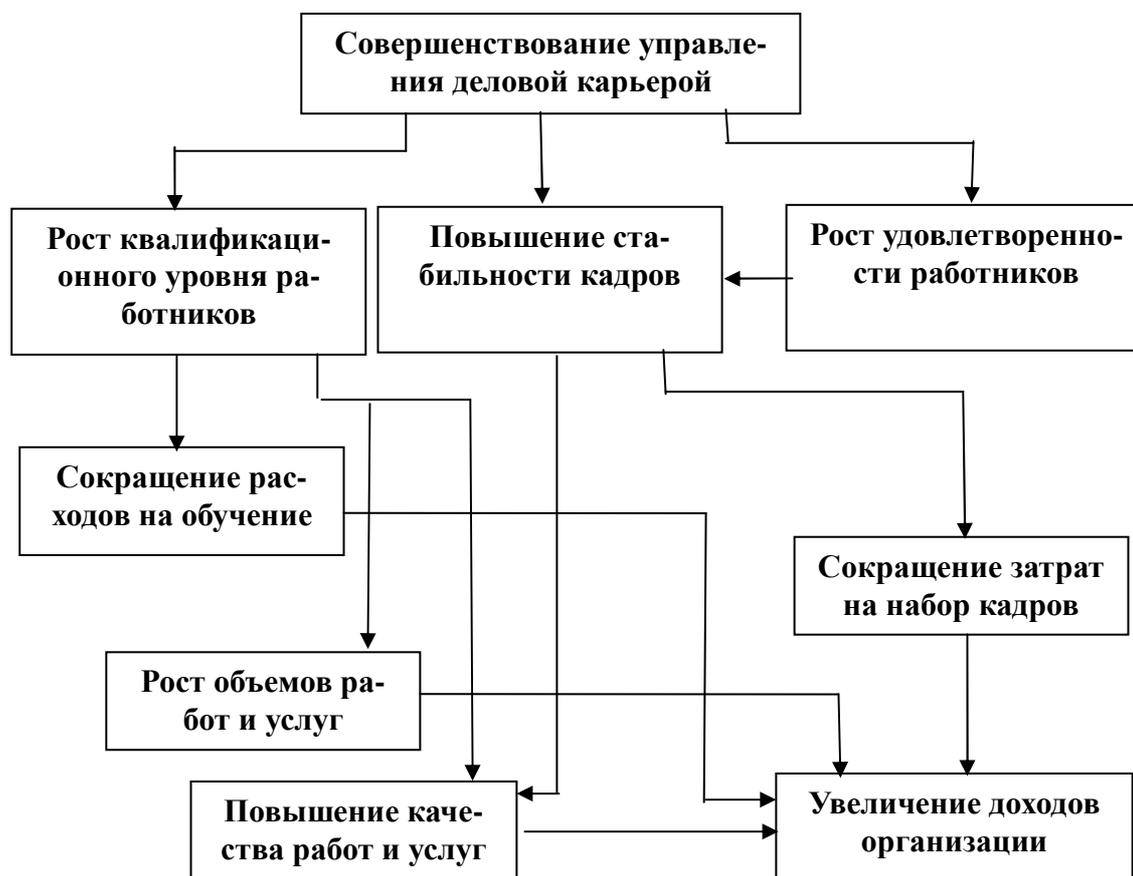


Рис. 11.1. Влияние совершенствования управления деловой карьерой на результаты деятельности организации  
Источник: [2, с. 442, рис. 7.6]

- 2) наличие схем продвижения, включая типовые варианты;
- 3) соблюдение последовательности и планомерности продвижения;

4) демократизация процессов продвижения и информированность работников в этой сфере;

5) объективность деловой оценки работников.

Рассмотрим основные направления служебно-профессионального продвижения рабочих, а также руководителей и специалистов.

Служебно-профессиональное продвижение рабочих может быть:

– *внутрипрофессиональным* (повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения смежных операций, увеличения зон обслуживания и освоения передовых приемов и методов труда; повышение квалификационного разряда, освоение одной или нескольких смежных профессий);

– *межпрофессиональным* (перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения условий труда, сохранения здоровья работника; формирование работника широкого профиля);

– *линейно-функциональным* (выбор и назначение бригадиром);

– *социальным* (переход в категорию служащих).

Для руководителей и специалистов возможны следующие направления служебно-профессионального продвижения:

– *горизонтальное* (работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности и продвигаясь из одной квалификационной категории в другую, от одной должности, применительно к данной профессии, к более высокой);

– *вертикальное* – продвижение по иерархии должностей;

– *вначале горизонтальное, а потом вертикальное*. Сформировавшийся специалист на определенной ступени профессиональной деятельности переключается на вертикальный путь продвижения – становится функциональным руководителем.

Динамику служебно-профессионального продвижения работников определяют два основных параметра: потенциал продвижения работника и уровень его текущего профессионализма. Варианты сочетания этих параметров можно представить с помощью матрицы (рис. 11.2), в квадрантах которой представлены следующие типы работников:

– *молодые специалисты* (потенциал продвижения высокий, но профессионализм низкий);

– *звезды*, оба параметра проявляются в высшей степени;

– *твердые середняки*: профессионализм высокий, но потенциал продвижения – низкий (либо из-за личных качеств, либо из-за организационной ситуации);

– «сухостой»: оба параметра проявляются в низкой степени.

Служебно-профессиональное продвижение работников является составной частью перемещения персонала в организации. Выделяют следующие виды перемещения служащих [18, с. 279 – 281]:

- 1) назначение на должность при приеме на работу;
- 2) перестановка работников, означающая изменение должности в пределах занимаемого или эквивалентного уровня;
- 3) продвижение – повышение в должности с расширением прав и обязанностей;
- 4) понижение в должности (смещение);
- 5) увольнение с должности и уход из организации.



Рис. 11.2 Типы персонала в зависимости от проявления профессионализма и наличия потенциала продвижения  
Источник: [18, с. 281]

В основе перемещения работников лежат различные причины. По степени предсказуемости различают: *планируемые, прогнозируемые и спонтанные перемещения.*

*Планируемые* являются процессы перемещения работников, вызванные изменениями в системе разделения труда и структуре управления, продвижение работников, повысивших свою квалификацию или состоявших в резерве на освободившуюся должность; уход на пенсию.

*Прогнозируемые перемещения* – это часть увольнений, обусловленных текучестью.

К *спонтанным процессам* относятся увольнения работников, обусловленные ситуационными факторами (смещение с должности, смерть и др.)

Задача управления процессом перемещения работников состоит в том, чтобы большая их часть осуществлялась на плановой основе.

#### 11.4. Управление кадровым резервом

Одной из форм служебно-профессионального продвижения руководителей и специалистов является создание *кадрового резерва*.

*Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым той или иной должностью, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.*

Выделяют несколько типов кадрового резерва (по виду деятельности, времени замещения должностей). В зависимости от конкретной проблемной ситуации можно использовать ту или иную типологию резерва [37, с. 266].

По виду деятельности выделяют:

– *резерв развития* – группа руководителей и специалистов, готовящихся к работе в рамках новых направлений деятельности организации (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры: профессиональную или руководящую;

– *резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения различают:

– *резерв группы А* – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на руководящие должности в настоящее время;

– *резерв группы В* – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Формирование кадрового резерва следует проводить в соответствии с определенными принципами. Основными из них являются:

– *актуальность резерва* – потребность в замещении должностей должна быть реальной;

– *соответствие кандидата должности и типу резерва*;

– *перспективность кандидата* – ориентация на профессиональный рост, соответствующее образование, возраст, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

На основе формирования резерва решаются следующие задачи:

- выявление и оценка сотрудников, способных занять должности руководителей;
- обеспечение планомерного замещения вакансий и преемственности руководства;
- минимизация элементов случайности в кадровой работе.

Процесс формирования резерва и работа с ним включает несколько этапов [18, с. 282 – 284; 23, с. 345 – 346].

На *первом этапе* осуществляется *прогноз развития основных направлений деятельности организации*, изменения ее организационной структуры, состава и структуры руководящих кадров.

На *втором этапе* определяется *должностная структура резерва*, который целесообразно создавать для всех руководящих должностей организации и ее подразделений, прежде всего, ключевых. Структура резерва строится по трем уровням: высшему, среднему и низшему.

На *третьем этапе* устанавливается оптимальная численность резерва на основе:

- фактической численности подготовленных руководителей каждого уровня;
- прогноза потребности в руководителях на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования организационной структуры, появления дополнительных руководящих должностей, сокращения штатов;
- числа потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию;
- ожидаемого выбытия из состава резерва по разным причинам.

На каждую должность в резерве целесообразно иметь как минимум двух кандидатов. Второй кандидат необходим для исключения случайностей и стимулирования к совершенствованию первого.

На *четвертом этапе* формируется совокупность требований к кандидатам. Основными требованиями при подборе кандидатов в резерв являются: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества; состояние здоровья, возраст.

На *пятом этапе* осуществляется поиск кандидатов для зачисления в резерв путем изучения анкет, характеристик, итогов аттестации, бесед, их личных пожеланий и объективных склонностей к управленческой деятельности.

На *шестом этапе* происходит отбор лиц для зачисления в резерв. Решение обычно принимается после собеседования, которое выявляет квалификацию работника и его стремление работать на руководящей должности, умение планировать свою работу, решать проблемы в сжатые сроки и др. При зачислении в резерв, прежде всего, учитывают то, как человек справляется с текущей работой. Для руководителей речь идет о степени достижения целей организации или подразделения; для специалистов – об исполнительности, творческом подходе, сложности трудовых функций и своевременности выполнения заданий.

На *седьмом этапе* происходит оценка профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов, их соответствия предъявляемым требованиям. Оценка может осуществляться в форме экзамена, собеседования или экспертным путем на основе определения степени выраженности у них требуемых качеств. Отбор среди кандидатов должен проводиться на конкурсной основе. Решение о включении работников в группы резерва утверждается приказом по организации.

На *восьмом этапе* определяется потребность в развитии работников, включенных в резерв, и формируются планы их развития. Работа с работниками, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению специфики работы по руководству на уровне современных требований.

В систему этой работы входят: учеба в системе повышения квалификации руководящих работников (с отрывом и без отрыва от производства); стажировка в должности, на которую работник зачислен в резерв; временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков; выезды в другие организации с целью изучения прогрессивного опыта; участие в проверках производственной деятельности организации и ее подразделений; участие в подготовке и проведении конференций, семинаров, совещаний.

Различия в составе резерва, а также в исходной подготовленности работников обуславливают необходимость индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

На *девятом этапе* происходит реализация планов подготовки резерва с последующей оценкой прогресса развития работников. Результатом такой проверки может стать корректировка планов развития, изменение состава резерва или назначение на должность.

На рис. 11.3 показана схема организации работы с кадровым резервом на одном из предприятий.

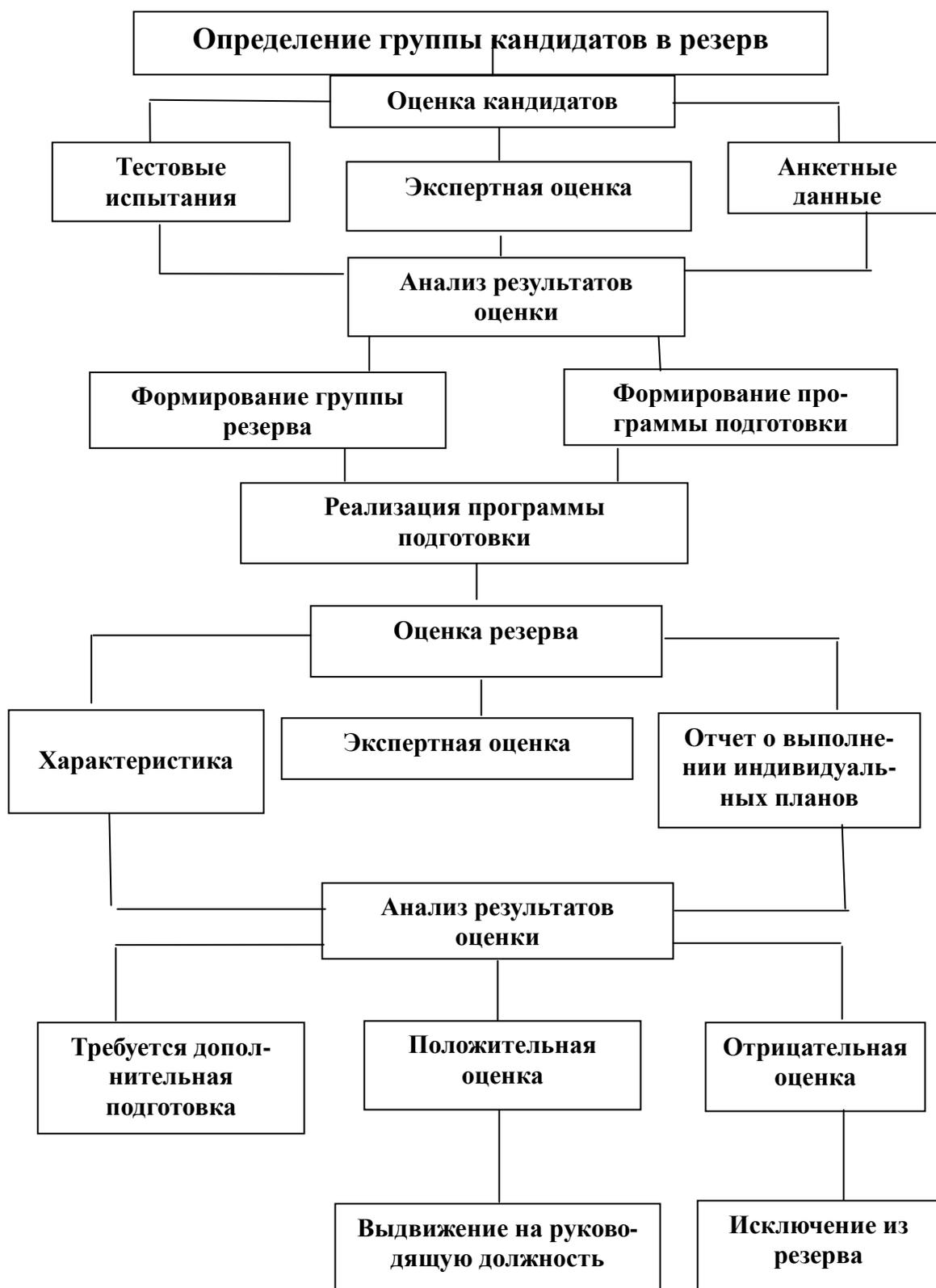


Рис. 11.3. Схема организации работы с резервом  
 Источник: [2, с.456, рис. 7.9]

Для проведения планомерной систематической работы, резервом кадров в организации целесообразно создание постоянно действующей комиссии по работе с резервом. Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. В комиссию входят: руководитель организации (как председатель он отвечает за организацию работы с резервом); руководитель службы персонала; председатель профсоюзной организации; специалисты по направлениям профессиональной деятельности; юристы; психологи. Комиссия регулярно, не реже двух раз в год, проводит свои заседания. Основные направления ее деятельности:

- обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки персонала;
- формирование резерва кадров на выдвижение;
- анализ расстановки персонала;
- подведение итогов работы с резервом кадров на выдвижение.

### **11.5. Управление высвобождением персонала**

*Высвобождение персонала* – направление работы с персоналом, предусматривающее комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке работников со стороны организации при их увольнении.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение». Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между нанимателем и работником. Планирование высвобождения, или сокращения, персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток персонала. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т. п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Высвобождение персонала для многих зарубежных фирм становится весьма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее реализации. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала, очень широко распространена на американских предприятиях. В меньшей мере это направление деятельности распространено в европейских странах, хотя в последние годы ему уделяется значительное внимание. К сожалению, управ-

ление процессом высвобождения персонала практически не получило до последнего времени должного развития в отечественных организациях.

Проблемы при высвобождении персонала возникают в связи с важностью функций труда, которые складываются в современном обществе. Во-первых, труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни человека. Как правило, он является главным источником дохода. Во-вторых, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного работника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб персонала при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. 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 [2, с. 384]:

- расторжение трудового договора, заключенного на неопределенный срок, по желанию работника (увольнение по собственному желанию);
- расторжение трудового договора (контракта) по инициативе нанимателя;
- выход на пенсию.

Рассмотрим возможные формы и методы работы служб управления персоналом по каждому из перечисленных видов увольнений.

Относительно беспроблемным с точки зрения организации (если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых работников) является *уход работника по собственному желанию*. Этот уход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны организации, как правило, мала.

Службой персонала может быть предложен в этой ситуации один инструмент, который позволяет сотруднику и организации более взвешенно оценить происходящее событие. Таким инструментом является *заключительное интервью*. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты про-

изводственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Кроме того, могут быть рассмотрены специальные стороны трудового процесса – такие, например, как требования к рабочему месту и условиям труда.

Помимо этого в процессе заключительного интервью могут решаться более «практические» вопросы, например информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т. п. Главными целями заключительного интервью, как правило, являются: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации.

Заключительное интервью может проводиться как в устной, так и в письменной формах. Допускается различная степень структуризации интервью – оно может быть структурировано полностью или частично. Ход интервью может в ряде случаев диктовать необходимость использования комбинированной формы.

Проведение заключительного интервью сопряжено с немалыми проблемами. Одна из них заключается в том, что во многих случаях при увольнении работник либо вообще не склонен давать каких-либо оценок, либо делает это с большой долей субъективности. В этой связи возможны два выхода из положения: проведение беседы на высоком уровне психологической компетентности; перенос беседы на более поздний срок, когда причины увольнения и общая ситуация в организации будут восприниматься бывшим сотрудником более взвешенно и объективно.

*Увольнение по инициативе нанимателя* – чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации – является неординарным событием для любого работника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность. Увольнение по инициативе нанимателя переживается тяжело потому, что оно затрагивает все важнейшие стороны труда – профессиональные, социальные, личностно-психологические. Профессиональная трудовая роль работника находится в опасности, так как ему потенциально, причем на неопределенный срок, грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как, например, потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, – либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

Деятельность организации в этой ситуации должна быть направлена на оказание помощи работникам в преодолении тех проблем, которые возникают при увольнении. Причем предполагается, что эти проблемы имеют отношение как к работнику, так и к организации. Особое внимание уделяется передаче ра-

ботнику сообщения об увольнении и проведении консультативной работы по новой профессиональной ориентации и дальнейшему развитию персонала.

Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе.

Реализация этой системы мероприятий позволяет решить несколько целевых задач, как с точки зрения организации, так и с точки зрения работника. Организация преследует здесь следующие цели: оптимизация затрат, возникающих при увольнении; анализ и выявление узких мест в подготовке и профессиональном поведении работников; наглядность процесса увольнения для персонала организации.

Соответственно решается целый ряд задач, встающих перед работниками. Такие задачи можно разделить на монетарные, социально-психологические, карьерные. Взаимодействие двусторонних целевых задач позволяет сделать процесс увольнения не столь болезненным и помочь людям обрести уверенность перед лицом неизбежных перемен.

С высвобождением персонала связаны определенные затраты. Они могут выражаться как в прямом, так и в косвенном виде. Сюда относятся:

а) затраты, определяемые законодательными или установленными отдельным договором нормами;

б) расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами;

в) потери производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению, и в период вработываемости нового сотрудника;

г) затраты, связанные с перестройкой рабочего процесса, перегруппировкой сотрудников.

С помощью программы мероприятий по высвобождению персонала организация пытается сократить период времени, в течение которого образуются указанные затраты, или свести эти затраты к минимальной величине.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и работников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала организация пытается в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

Высвобождаемые работники связывают с рассматриваемой системой мероприятий возможность хотя бы частичного решения своих материальных, социально-психологических и карьерных проблем, возникающих из-за увольнения. Служба персонала пытается изыскать имеющиеся для этого возможности. К ним относятся [2, с. 387]:

- юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
- помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;
- психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;
- формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого работника. Через целенаправленное использование методов самооценки, психологического тестирования или беседы с консультантом работник приходит к переосмыслению своих профессиональных и личностных позиций.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает три этапа: подготовка; передача работнику сообщения об увольнении; консультирование.

*На подготовительном этапе* создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой системы мероприятий может зависеть, например, от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

В соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь расторжение трудового договора по инициативе нанимателя может быть обусловлено такими причинами, как [50]:

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, препятствующей продолжению данной работы;
- систематическое неисполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором или пра-

вилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания;

- прогул (в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня) без уважительных причин;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, а также распитие спиртных напитков, употребление наркотических или токсических средств в рабочее время или на рабочем месте;
- совершение по месту работы хищения имущества нанимателя;
- однократное грубое нарушение правил охраны труда, повлекшего увечье или смерть других работников.

Вполне логично, что администрация организации вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения по некоторым из приведенных выше причин. Так, например, можно предположить, что система помощи при увольнении должна быть применена к сотруднику, высвобождаемому вследствие сокращения численности или штата работников. Вместе с тем администрация может воздержаться от оказания помощи лицу, увольняемому за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения.

Второй этап мероприятий – *доведение до работника сообщения об увольнении* – делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап – *консультирование* – является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает три фазы. На первой фазе с помощью консультаций со стороны службы персонала и самооценки со стороны работника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели. На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для поиска другой должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т. п.). Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника).

Следует отметить, что одной из причин высвобождения может быть окончание срока контракта. Увольнение сотрудника по этой причине может рассматриваться по-разному с точки зрения исходной классификации по видам увольнений, используемой в управлении высвобождением персонала. Например, если инициатива по прекращению действия контракта исхо-

дила от работодателя, то данное событие следует отнести к категории «увольнение по инициативе нанимателя».

Рассмотрим третий вид увольнения – *выход на пенсию*. Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего ухода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий [2, с. 369 – 370].

1. *Курсы подготовки к выходу на пенсию*. В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с уходом на пенсию, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

Содержание таких курсов и их методическое построение отличаются большим разнообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов: правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и т. д.

2. *«Скользящее пенсионирование»*. «Скользящее пенсионирование» – практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста. Для многих зарубежных стран на-

званный период охватывает время с 60 – 61 до 65 лет для мужчин и соответственно с 55 – 56 до 60 лет для женщин.

Система мероприятий предусматривает, главным образом, постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда. Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т. п.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Что такое карьера?
2. Назовите типы карьеры.
3. Назовите и охарактеризуйте типы карьеры.
4. Какие характеристики карьеры определяют объективные возможности карьерного роста?
5. От чего зависит эффективность управления личной карьерой?
6. Что такое цели карьеры и как они могут быть сформулированы?
7. Что такое управление деловой карьерой работника?
8. Кто является субъектом управления деловой карьерой работника?
9. Что такое карьерограмма?
10. Что такое служебно-профессиональное продвижение работников?
11. Укажите задачи и принципы управления служебно-профессиональным продвижением работников.
12. Укажите направления служебно-профессионального продвижения рабочих.
13. Укажите направления служебно-профессионального продвижения руководителей и специалистов.
14. Какие параметры определяют возможную динамику служебно-профессионального продвижения работников?

15. Что такое кадровый резерв?
16. Назовите типы резервов.
17. Каково значение формирования кадрового резерва?
18. Укажите этапы формирования кадрового резерва и работы с ним.
19. Объясните, в чем состоит значение управления высвобождением персонала в организации?
20. Каковы основные действия службы персонала при увольнении работников по собственному желанию?
21. Какие приемы работы с персоналом используют при увольнении по инициативе нанимателя?
22. Какие мероприятия проводит служба персонала в связи с уходом работников на пенсию?

### **Задания для практических занятий**

**Задание 11.1.** С помощью опросника профессиональных предпочтений Климова [41, с. 119 – 127] определите свои профессиональные предпочтения.

**Цель и порядок проведения теста.** Тест разработан для исследования профессиональных интересов и предпочтений человека. Он поможет соотнести склонности, способности и интересы с различными конкретными профессиями, более точно определить круг запросов в профессиональной сфере и окажет содействие при планировании профессиональной карьеры.

Если вы уже размышляли о выборе профессии или о ее смене, то тест может помочь вам обосновать свои решения, а также подсказать другие возможные варианты разрешения этих вопросов. При заполнении опросника не следует торопиться. Вы получите гораздо более ощутимый результат, если будете вдумчиво работать с этой методикой.

Внимательно читайте инструкции к тестам и отмечайте свои ответы в бланке ответов.

В таблицах 11.2, 11.3, 11.4, приводятся информация о различных видах деятельности, способностях и перечень профессий. Вы должны проанализировать данные представленные в этих таблицах и заполнить бланки ответов.

Таблица 11.5 заполняется на основе данных табл. 11.2. Отметьте букву «Д» в бланке ответов, если вид деятельности под соответствующим ей номером вам подходит. Если тот или иной вид деятельности вам не подходит или Вы от него не в восторге, то отметить следует букву «Н».

Таблица 11.6 заполняется на основе данных табл. 11.3. Отметьте буквой «Д» те виды умений и мастерства, которыми Вы обладаете и которые Вы можете применить грамотно и компетентно. Буквой «Н» – те вида мастерства, умений и способностей, которыми вы никогда не обладали, а сопутствующую деятельность не осуществляли или осуществляли плохо.

Таблица 11.7 заполняется на основе данных табл. 11.4. Отметьте буквой «Д» те виды карьер, которые Вас интересуют или нравятся вам. Буквой «Н» – те виды карьер, которые Вам не нравятся или которые вы находите неинтересными.

Таблица 11.2.

**Виды деятельности**

<b><i>Р-деятельность</i></b>	<b><i>И-деятельность</i></b>
1	2
1. Работать на легковом автомобиле	1. Работать в научно-исследовательской лаборатории
2. Ремонтировать электроприборы	2. Решать практические проблемы с применением математических теорий
3. Ремонтировать хозяйственные постройки	3. Изучать научные теории
4. Настраивать музыкальную стереосистему	4. Анализировать информацию для разработки новых предложений и рекомендаций
5. Мастерить по дому	5. Читать научные книги и журналы
6. Работать на дачном участке	6. Находить решение сложных проблем
7. Пройти курс обучения для работы автомехаником	7. Посещать научные музеи
8. Самостоятельно ремонтировать квартиру	8. Систематизировать и классифицировать данные по различным проблемам
9. Решать технические проблемы	9. Изучать курс математической статистики
10. Ремонтировать старые приборы, механические устройства (часы, швейную машинку и др.)	10. Размышлять над научными проблемами
11. Готовить вкусное блюдо	11. Осваивать новую научную дисциплину
<b><i>А-деятельность</i></b>	<b><i>С-деятельность</i></b>
1. Играть на музыкальном инструменте	1. Работать в сфере социальной поддержки и защиты
2. Писать для журнала или газеты	2. Обучаться на курсах психологии человеческих взаимоотношений
3. Воплощать на сцене рассказ или художественный замысел	3. Изучать факты нарушения закона несовершеннолетними
4. Играть в ансамбле, группе или оркестре	4. Дискутировать по вопросам отношений между людьми
5. Конструировать мебель, одежду	5. Обучать других выполнять какую-либо работу
6. Писать портреты или заниматься фотографией	6. Читать книги по социологии
7. Проходить курсы дизайна	7. Помогать людям, страдающим физическими недостатками

1	2
8. Выпускать журнал или газету	8. Помогать советами в трудных ситуациях
9. Заниматься рисунком или живописью	9. Преподавать в учебных заведениях
10. Читать или писать поэтические произведения	10. Заботиться о детях или помогать пожилым людям
11. Создавать декоративные изделия (чеканка, резьба, выжигание)	11. Обучаться на курсах гидов или экскурсоводов
<b><i>П-деятельность</i></b>	<b><i>К-деятельность</i></b>
1. Быть руководителем проекта или какого-либо мероприятия	1. Содержать свой рабочий стол и служебное помещение в порядке
2. Проходить курсы или семинар для руководителей	2. Работать с микрокалькулятором
3. Читать о руководителе в бизнесе или правительстве	3. Проводить инвентаризацию материальных ресурсов
4. Участвовать в политических кампаниях	4. Записывать свои расходы
5. Организовывать собственное дело и управлять им	5. Проводить проверку документации или продукции для выявления ошибки или пропажи
6. Принимать решения в важных и ответственных делах	6. Проводить математические расчеты в бухгалтерии или бизнесе
7. Оказывать влияние на других людей	7. Вести деловую переписку
8. Присутствовать на аукционах, торгах	8. Работать с оргтехникой, вычислительными машинами в учреждении
9. Руководить работой других	9. Заполнять стандартные формы, подробные анкеты
10. Следить за конъюнктурой рынка	10. Обучаться на бухгалтерских курсах
11. Организовывать и проводить выборные кампании	11. Оформлять и печатать деловые бумаги

Таблица 11.3.

## Виды умений и мастерства

<b><i>Р-способности</i></b>	<b><i>И-способности</i></b>
1	2
1. Могу выполнять простой ремонт телевизоров или радиоприемника	1. Могу использовать компьютер при изучении научной проблемы
2. Могу ремонтировать мебель	2. Могу разобраться в физических свойствах многих веществ
3. Могу использовать электромеханические инструменты (пилу, дрель, токарный или шлифовальный станки) для работы по дереву	3. Могу понимать простые химические формулы
4. Могу читать чертежи, эскизы, схемы	4. Могу использовать калькулятор для научных исследований
5. Могу сделать простой электрический ремонт	5. Могу применять микроскоп для решения научных проблем
6. Могу заменить масло или покрышки легкового автомобиля	6. Могу использовать математическую статистику для решения научных задач
7. Могу сделать чертеж в масштабе	7. Могу описывать основные функции человеческого организма

1	2
8. Могу пользоваться большинством столлярных инструментов	8. Могу применять логарифмические таблицы
9. Могу проводить простой слесарный ремонт	9. Могу написать реферат по проблеме
10. Могу рассчитывать количество материалов для проведения ремонтов	10. Могу назвать три блюда с высоким содержанием белка
11. Могу использовать электроизмерительные приборы	11. Могу кратко и ясно изложить какую-либо научную теорию
<b><i>A-способности</i></b>	<b><i>C-способности</i></b>
1. Могу написать рассказ	1. Могу хорошо принять гостей
2. Могу создать рекламный плакат	2. Мне легко помогать другим в принятии решений
3. Могу рисовать красками, акварелью, лепить	3. Я участвовал в акциях благотворительности
4. Могу описать человека так, что его можно узнать	4. Мне легко объяснить какие-либо вещи другим
5. Могу воплотить на сцене идею или сюжет	5. Могу возглавить групповую дискуссию
6. Могу написать рекламное объявление	6. Мне легко удается создавать людям хорошее настроение
7. Могу разработать дизайн упаковки продукта	7. Мне легко разговаривать с любыми людьми
8. Могу декорировать рабочие помещения учреждений	8. Мне легко удается помогать людям планировать их будущее
9. Могу играть в пьесе	9. Мне легко тренировать других
10. Могу сам изготовить простые украшения для дома	10. Мне легко учить других
11. Могу выполнить художественный фотоснимок, слайд	11. Хорошо разбираюсь в людях
<b><i>П-способности</i></b>	<b><i>К-способности</i></b>
1. Могу организовать работу других	1. Могу обрабатывать корреспонденцию и другие документы
2. Легко оцениваю собственные достоинства	2. Могу легко получить необходимую информацию по телефону
3. Легко могу заинтересовать других	3. Могу вести учет доходов и расходов
4. Могу организовать кампанию по продаже и управлять ею	4. Могу использовать персональный компьютер для анализа данных бизнеса
5. Я хороший продавец	5. Могу печатать на машинке достаточно быстро
6. Легко планирую стратегию для достижения цели	6. Могу составлять деловые письма
7. Я хороший публичный оратор	7. Могу работать в текстовом редакторе на персональном компьютере
8. Знаю, как стать лидером, добивающимся успехов	8. Могу создавать обстановку для деловых встреч
9. Могу начать свое собственное дело	9. Могу работать на копировальной (множительной) технике
10. Могу развивать в себе желаемые качества	10. Могу быстро замечать ошибки в расчетах, текстах
11. Легко оцениваю достоинства других людей, вещей	11. Могу успешно пользоваться каталогами

Таблица 11.4.

## Перечень профессий

<i>Р-профессия</i>		<i>И-профессия</i>	
1.	Плотник	1.	Инженер-конструктор
2.	Фермер	2.	Физик
3.	Автомеханик	3.	Химик
4.	Шофер	4.	Биолог
5.	Сварщик	5.	Хирург
6.	Радиоинженер	6.	Антрополог
7.	Инженер-механик	7.	Издатель научного или научно-популярного журнала
8.	Гравировщик, изготовитель печатей, штампов	8.	Семейный врач
9.	Инженер-конструктор по разработке инструментов	9.	Научный работник в области социальных наук
10.	Ювелир, специалист по обработке драгоценных камней	10.	Автор научно-популярных книг и статей
11.	Оператор энергетической установки	11.	Метеоролог
<i>А-профессия</i>		<i>С-профессия</i>	
1.	Писатель	1.	Преподаватель высшей школы
2.	Фотограф	2.	Консультант по семейным проблемам
3.	Музыкант-аранжировщик	3.	Логопед
4.	Художник	4.	Учитель школы
5.	Певец	5.	Консультант по выбору профессии
6.	Эксперт по живописи	6.	Сотрудник службы социальной защиты
7.	Журналист	7.	Инструктор в молодежном лагере
8.	Актер	8.	Социолог
9.	Архитектор	9.	Сотрудник службы «телефон доверия»
10.	Дизайнер	10.	Инспектор по делам несовершеннолетних
11.	Художник по копиям	11.	Священнослужитель
<i>П-профессия</i>		<i>К-профессия</i>	
1.	Управляющий фирмой	1.	Экономист
2.	Управляющий гостиницей	2.	Кассир в банке
3.	Директор на радио и телевидении	3.	Налоговый инспектор
4.	Агент по продаже недвижимости	4.	Ревизор
5.	Заведующий отделом маркетинга	5.	Оператор ЭВМ
6.	Адвокат	6.	Контролер кредитов
7.	Управляющий магазином	7.	Судебный исполнитель
8.	Директор рекламного агентства	8.	Архивариус
9.	Судья	9.	Бухгалтер
10.	Брокер на бирже	10.	Нотариус
11.	Начальник спортивной команды	11.	Библиотекарь

Таблица 11.5.

## Бланк ответов по разделу «Виды деятельности»

№	<i>P</i>		<i>И</i>		<i>A</i>		<i>C</i>		<i>П</i>		<i>K</i>		№
1.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	1.
2.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	2.
3.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	3.
4.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	4.
5.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	5.
6.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	6.
7.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	7.
8.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	8.
9.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	9.
10.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	10.
11.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	11.

Таблица 11.6.

## Бланк ответов по разделу «Виды умений и мастерства»

№	<i>P</i>		<i>И</i>		<i>A</i>		<i>C</i>		<i>П</i>		<i>K</i>		№
1.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	1.
2.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	2.
3.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	3.
4.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	4.
5.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	5.
6.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	6.
7.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	7.
8.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	8.
9.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	9.
10.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	10.
11.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	11.

Таблица 11.7.

## Бланк ответов по разделу «Профессии»

№	<i>P</i>		<i>И</i>		<i>A</i>		<i>C</i>		<i>П</i>		<i>K</i>		№
1.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	1.
2.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	2.
3.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	3.
4.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	4.
5.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	5.
6.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	6.
7.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	7.
8.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	8.
9.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	9.
10.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	10.
11.	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	Д	Н	11.

## Обработка результатов

Подсчитывается число положительных ответов (Д) по каждой шкале (*Р, И, А, С, П, К*) в трех таблицах (11.5, 11.6, 11.7). Затем все числа, которые относятся к соответствующей шкале, суммируются. Полученные результаты вносятся в таблицу сумм (табл. 11.8).

Затем определяется код обследуемого. В первую клетку кода вписывается буква с самым высоким баллом. Во вторую надо вписать букву со следующей суммой баллов. Буква с третьей по величине суммой баллов вносится в третью клетку. Если двум буквам соответствует одинаковая сумма баллов, то они обе заносятся в таблицу «Код» в любом порядке. Полученный набор букв составляет код данного обследуемого лица, представляющего собой набор из предпочитаемых видов деятельности, видов способностей, которые он готов проявлять и предпочитаемой им карьеры.

Таблица 11.8.

Таблица сумм

Сумма по трем таблицам	<i>Р</i>	<i>И</i>	<i>А</i>	<i>С</i>	<i>П</i>	<i>К</i>

Таблица 11.9.

Код обследуемого

1	2	3

Полученные суммарные оценки обследуемого предлагается интерпретировать с помощью гексагона Холланда. Материал, представляющий сущность *теории Дж. Холланда* приведен в прил. 4.

**Задание 11. 2. Анализ ситуации.** Внимательно прочитайте представленный ниже отрывок и проведите обсуждение по следующим вопросам:

1. Карьера какого типа – вертикальная или горизонтальная представлена в отрывке? Каковы преимущества и недостатки данного типа карьеры?
2. Какие цели можно реализовать в данной карьерной стратегии?
3. Какие ценности могут лежать в основе такого карьерного движения?

Гуров инструктировал компьютерщика, а Крячко думал о том, какие дороги выбирает человек. Вот почему Лев Иванович Гуров – не генерал и не начальник главка, а лишь полковник и опер? На данный вопрос Крячко мог ответить с уверенностью: Гуров самолюбив, порой самовлюблен, но совершенно лишен тщеславия. Дорожит мнением лишь очень ограниченного круга людей, которые ценят че-

ловека не за звание и должность, а за профессионализм. За рюмкой Гуров порой болтает: мол, не способен подняться, так как не сможет наверху угождать и приспособливаться, но это байки для недоразвитых. Ему бы не пришлось на верхнем этаже льстить и врать, такие, как Гуров, везде нужны, терпели бы грешника с его прямоотой и другими прибабахами. Он не желает подниматься, так как потеряет свободу, перестанет быть незаменимым. Любого генерала, любого министра можно заменить, никто не заметит. А старшего опера – «важняка» Гурова заменить нельзя, как невозможно заменить певца экстра-класса или скрипку в оркестре. Можно одного выгнать и взять другого, только все будут знать, что это не замена, а подмена, фальсификация. Таким образом, Крячко прекрасно понимал, что Гуров не хочет на повышение не из-за боязни с работой не справиться и уж совсем не от скромности, которой не страдал совершенно, а потому что уникальный специалист, будь то водопроводчик или зубной врач, не подчиняется никому. Он свободен. Такого положения в конторе, когда никто – ни министр, ни президент не могли ему приказывать и коли желали воспользоваться его услугами, так могли лишь сделать предложение, а то и попросить, – может достичь лишь специалист экстра-класса. (*Леонов Я.И.* Одиссея сыщика Гурова. Т. 6. Самара, 1996. С. 24 – 25.).

**Задание 11.3.** Определите программу работ при высвобождении персонала.

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации представлены в следующей таблице 11.10.

*Таблица 11.10.*

#### **Причины увольнения работников**

Сотрудник	Причины увольнения (статья ТК РБ)
1. Г-н А .....	п. 1, ст. 42
2. Г-н В .....	п. 7, ст. 42
3. Г-жа С .....	ст. 38
4. Г-н Д .....	ст. 37
5. Г-жа Е .....	ст. 40

#### **Методические указания:**

1. На основании исходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса Республики Беларусь, по которым увольняются сотрудники организации.

2. Программа работ кадровой службы при высвобождении персонала основывается на следующем разделении причин увольнения:

- 1) увольнение по инициативе работника;
- 2) увольнение по инициативе нанимателя;
- 3) увольнение в связи с выходом на пенсию.

Мероприятия, предусмотренные программой работ при высвобождении персонала в соответствии с приведенной выше классификацией, включают:

**1. Увольнение по инициативе работника.**

1.1. Беседа с сотрудником с целью повлиять на его решение об увольнении.

1.2. «Заключительное» интервью.

**2. Увольнение по инициативе нанимателя.**

2.1. Сообщение сотруднику об увольнении.

2.2. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций.

2.3. Помощь увольняемым сотрудникам в их будущем трудоустройстве.

2.4. Психологические консультации при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением сотрудника.

2.5. Формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации сотрудника.

В соответствии с указанными в исходных данных причинами увольнений из приведенных выше мероприятий выбираются те позиции, которые соответствуют конкретной причине увольнения каждого сотрудника. Результаты рекомендуется отразить в табл. 11.11.

*Таблица 11.11.*

**Мероприятия, рекомендуемые для применения при  
увольнении работников**

Сотрудник	Мероприятия администрации, применяемые к данному работнику
1. Г-н А.	
2. Г-н В.	
3. Г-жа С.	
4. Г-н Д.	
5. Г-н Е.	

## ТЕМА 12. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

### *Основные вопросы темы:*

- 12.1. Значение и цели управления социальным развитием организации.
- 12.2. Характеристика факторов социальной среды организации.
- 12.3. Организация социальной службы и ее задачи.

### *Изучив данную тему, студенты должны:*

- понимать значение управления социальным развитием организации;
- знать цели социального развития организации;
- знать состав и содержание факторов социальной среды организации;
- знать варианты организационного построения социальной службы и ее основные задачи.

### **12.1. Значение и цели управления социальным развитием организации**

Социально ориентированная кадровая политика является важным условием развития и эффективного использования трудового потенциала организации.

Социальная политика организации выполняет следующие основные функции:

- *защитную*, реализуемую через систему льгот и гарантий, предоставляемых государством, а также самой организацией;
- *воспроизводственную*, реализуемую через организацию оплаты труда и ее регулирование с целью обеспечения воспроизводства рабочей силы;
- *стабилизирующую*, проявляющуюся через согласование интересов социальных субъектов: работников и нанимателя;
- *мотивирующую*. Реализация этой функции обеспечивается самой направленностью социальной политики и проявляется в заинтересованности работников работать производительно именно в данной организации, росте лояльности работников, формировании представления об организации как привлекательном работодателе. Чем лучше социальное обеспечение работников, тем привлекательнее выглядит работа в такой организации, тем с меньшей охотой работник захочет потерять эти льготы при увольнении.

Социально ориентированная кадровая политика обеспечивает высокое *качество трудовой жизни*. Концепция качества трудовой жизни получила развитие и распространение в 70-х гг. XX века. Основные ее положения заключаются в следующем:

- справедливое вознаграждение за труд;
- безопасные и здоровые условия труда;
- достойное место работы в жизни человека;

- возможность для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самовыражении и самореализации;
- хорошие взаимоотношения в коллективе, правовая защищенность работника;
- общественная значимость работы.

Более детально составляющие качества трудовой жизни представляет рисунок 12.1.



Рис. 12.1. Составляющие качества трудовой жизни  
Источник: [38, с. 27]

Рассматривая свою работу с учетом указанных выше составляющих качества трудовой жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал. При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу в организации.

Зарубежные исследователи, обсуждая необходимость социального обеспечения работников, указывают, что в пользу этого говорит возможность получения социального и экономического эффектов [39, с. 724]. Социальный эффект, состоящий в повышении нравственности и преданности, может не привести к соразмерному или вообще какому-нибудь повышению производительности, но излишнее беспокойство приведет к снижению эффективности. Даже если социальное обеспечение не может повысить производительность, оно может помочь минимизировать его снижение.

Объектом воздействия социальной политики являются не только работники, занятые в организации, но и члены их семей, а также бывшие работники, вышедшие на пенсию.

Сама социальная среда организации является объектом управления и при этом управление социальным развитием организации является составной частью управления персоналом.

Основными целями управления социальным развитием являются [2, с. 399]:

- совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава;
- регулирование численности работников, повышение их образовательного и культурно-технического уровня;
- улучшение эргономических, психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и иных условий работы, охраны труда и безопасности работников;
- обеспечение социального страхования работников, соблюдение их прав и социальных гарантий;
- стимулирование, как средствами материального вознаграждения, так и морального поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты деятельности;
- создание и поддержание в коллективе здоровой морально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом;
- рост жизненного уровня работников и их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктах питания, непродовольственных товарах и необходимых услугах, полноценное использование досуга.

Возможность успешно решать проблемы социального развития организации определяют следующие основные факторы:

- потенциал организации, ее материально-технические и организационно-экономические возможности (размер, территориальное расположе-

ние, отраслевая принадлежность, форма собственности, финансовое положение, трудовой потенциал и др.);

- приверженность организации современным концепциям управления работниками;
- эффективность функционирования и конкурентоспособность организации.

Направления социальной политики и структура расходов на эти цели в разных странах и в разных организациях различаются. Например, в Германии основную долю в добровольных социальных расходах организаций составляют расходы по обеспечению работников в старости: – 51,8 %; денежные пособия – 25,5 %; расходы на обучение – 11 %; на социальные службы – 9 %, на прочие расходы – 2,7 %. Сами по себе расходы могут быть достаточно высокими. Как показало обследование 1,5 тыс. предприятий в США, доля дополнительных выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу составляет от 18 до 65 % [9, с. 268.]

## 12.2. Характеристика факторов социальной среды организации

Под *факторами социальной среды* понимают объекты и условия, которые определяют уровень ее развития и интенсивность происходящих в ней изменений.

К основным *факторам социальной среды*, которые непосредственно должны быть включены в систему управления социальным развитием, относят [2, с. 401]:

- социальную инфраструктуру;
- условия и охрану труда;
- материальное вознаграждение трудового вклада;
- социальную защиту работников;
- социально-психологический климат;
- внерабочее время и использование досуга.

Охарактеризуем каждый из факторов социальной среды организации.

*Социальная инфраструктура* представляет собой комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей. Перечень таких объектов может включать [2, с. 401 – 402]:

- жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные и пр.);
- медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, медпункты, санатории, профилактории и др.);
- объекты образования и культуры (школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т. п.);

- объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки продуктов);
- объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката);
- спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий;
- коллективные дачные хозяйства и садово-огороднические товарищества.

Организация в зависимости от своих размеров, формы собственности, отраслевой принадлежности, местоположения и иных условий может располагать полным составом объектов социальной инфраструктуры (рис. 12.2), либо иметь набор отдельных ее элементов или рассчитывать на кооперацию с другими организациями.



Рис. 12.2. Социальная структура организации  
 Источник: [2, с. 402, рис. 7.1]

Важным элементом социальной среды организации являются *условия и охрана труда*. Эта составляющая социальной среды включает условия, которые влияют на самочувствие и полезную отдачу работников, обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение травматизма и профессиональных заболеваний.

*Условия труда* – это совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека. Они включают:

- безопасные условия работы, при которых воздействие на работника вредных и опасных производственных факторов сведено к минимуму – уровню установленных нормативов или вовсе исключено;
- сокращение объемов тяжелых работ, требующих больших физических усилий;
- преодоление монотонности труда, рациональное использование регламентированных перерывов в течение рабочего дня для отдыха и питания;
- наличие и удобство социально-бытовых помещений (раздевалок, душевых, туалетов, медпункта, комнат отдыха, буфетов, столовых и т. п.).

*Охрана труда* призвана обеспечивать безопасность жизни и здоровья работников. Деятельность по охране труда предусматривает:

- установление единых нормативных требований в сфере охраны труда;
- разработку программ и проведение мероприятий по охране труда в организациях;
- государственный надзор и общественный контроль соблюдения законных прав работников на труд, отвечающий требованиям безопасности и гигиены, а также контроль выполнения обязанностей по охране труда работодателями и самими работниками;
- обеспечение работников за счет работодателя специальной одеждой и обувью, средствами индивидуальной и коллективной защиты, лечебно-профилактическим питанием;
- предотвращение аварий и несчастных случаев на производстве.

*Материальное вознаграждение трудового вклада* работников является узловым пунктом социального развития организации. В нем состыковываются основные расходы на рабочую силу, компенсация трудовых затрат работников, их общественный статус и вместе с тем семейные бюджеты, удовлетворение насущных потребностей людей в жизненных благах.

Оплата труда должна основываться на социальном минимуме – на том, что необходимо для поддержания достойного уровня жизни и воспроизводства работоспособности человека, получения им средств существования не только для себя, но и для своей семьи.

Расходную часть семейного, по преимуществу потребительского, бюджета составляют денежные расходы на покупку товаров краткосрочного и длительного пользования – продуктов питания, одежды, обуви, предметов культурно-бытового назначения и хозяйственного обихода, на оплату жилищных, коммунальных, транспортных, медицинских и иных услуг, расходы на уплату налогов и внесение различных взносов (в том числе проценты за кредиты). Среднедушевой доход и соответствующие расходы отражают степень достатка семьи, качество и уровень ее жизни.

*Социальную защиту* работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию, безусловному соблюдению гражданских прав и социальных гарантий, установленных действующим в стране законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами. В Республике Беларусь эти меры, в частности, предусматривают:

- обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);
- нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;
- возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;
- отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;
- выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком и др.

Система социальной защиты должна страховать работников от риска оказаться в затруднительном материальном положении из-за болезни, утраты трудоспособности или безработицы, придавать им уверенность в надежной защищенности своих трудовых прав и привилегий.

*Социально-психологический климат* – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых взаимоотношениях. В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: нравственно-психологическая совместимость работников, их деловой настрой и социаль-

ный оптимизм. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого интеллекта, воли и эмоциональных свойств личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него активизацию сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

*Внерабочее время* образует еще одну группу факторов социальной среды организации. С ними связаны отдых и восстановление сил работников, устройство их домашнего быта, выполнение ими семейных и общественных обязанностей, использование досуга. Временной ресурс работающего человека распадается в будний день на рабочее время (продолжительность рабочего дня в разных странах неодинакова, различается она также по отраслям хозяйства и профессиям) и вне рабочее время в соотношении примерно 1:2. В свою очередь, время, прямо не связанное с трудовой деятельностью, включает затрату 9 – 9,5 часов на восстановление сил и удовлетворение естественных физиологических потребностей человека (сон, личную гигиену, прием пищи и т. п.). Оставшееся время суток занимают передвижение на работу и обратно, ведение домашнего и подсобного хозяйства, уход за детьми и занятия с ними, а также досуг.

Равнозначное досугу свободное время имеет особое значение для разностороннего развития личности. Оно служит восстановлению физических и интеллектуальных сил работников, теснейшим образом связано с удовлетворением их социально-культурных потребностей, вызываемых, в том числе ускорением научно-технического и социального прогресса, требованиями гуманизации труда. Величина, структура, содержание и формы использования досуга существенно влияют на образ жизни и мировосприятие человека-труженика, выбор им нравственных ориентиров и гражданской позиции.

### **12.3. Организация социальной службы и ее задачи**

Организационное построение системы социального управления в организации зависит от степени развития социальной среды и, прежде всего, социальной инфраструктуры.

В зависимости от конкретной ситуации управление социальным развитием осуществляется либо руководством организации, либо специально уполномоченными на то лицами, либо организационно обособленными

подразделениями, которые являются звеньями структуры управления персоналом, службами социального назначения.

Если организация располагает разветвленной сетью собственной социальной инфраструктуры, управление ею осуществляется, как правило, отдельно. В этом случае возможен вариант, предусматривающий должность заместителя директора по социально-бытовым вопросам с приданием ему в подчинение управленческих звеньев и должностных лиц, ведающих соответствующими объектами социальной инфраструктуры, предоставлением жилищно-коммунальных, бытовых, оздоровительных и иных социальных услуг.

Задачи, выполняемые социальной службой, отличаются своими особенностями. Специалисты этой службы должны быть предельно внимательными к людям и их запросам, доверенными им средствами поддерживать благополучие работников и социально-психологический комфорт в коллективе, строго соблюдать требования по охране и режиму труда, стимулировать интерес к делу. Для этого важно обладать необходимым минимумом гуманитарных знаний, запасом психологического и педагогического такта, соблюдать этические нормы.

Полезно усвоение зарубежного опыта решения социальных проблем. Значение мировой практики заключается и в том, что она предостерегает от слепого копирования зарубежных моделей социального развития, дает возможность сравнивать и критически оценивать отечественный опыт управления социальными процессами.

Важная задача управления социальным развитием – использование различных видов социальных и гуманитарных технологий как совокупности средств упорядочения, воспроизводства и обновления социальной среды организации, как своеобразного алгоритма получения желаемых в этом деле результатов. Такие технологии, основанные на знаниях о человеке, содержании и формах социальных связей, применяются в управленческой деятельности с целью гуманизации труда, создания условий, наиболее благоприятных для совместной работы, свободного и разностороннего развития личности.

Непременным требованием к функционированию социальной службы предстает соблюдение социальных норм, нормативов, стандартов – установленных обществом, государством, а также установленных самой организацией правил, приемов, принципов, образцов поведения, требований к условиям жизнедеятельности человека. К ним относятся как правовые нормы, закрепленные в законах страны, так и регламентированные значения социальных показателей, нравственно-этические ориентиры. Социальная служба организации обязана обеспечивать полномасштабное выполне-

ние социального и трудового законодательства, быть на высоте правовой культуры управления. В частности, имеется в виду неукоснительное соблюдение правовых норм, регулирующих в соответствии с Всеобщей декларацией прав человека и действующими законами страны социально-трудовые отношения.

В круг задач социальной службы входит разработка и реализация мероприятий, обеспечивающих социальное партнерство, т. е. сотрудничество работодателей и работников в решении социальных проблем. Не менее важно достижение взаимодействия и координации деятельности с отраслевыми и региональными структурами управления социальной сферой, представляющими органы государственной власти и местного самоуправления, а также с профсоюзными организациями, чья роль в налаживании и осуществлении социального партнерства особенно велика.

Функции социальной службы складываются из всего набора известных управленческих элементов. Они, естественно, соотносятся с социальной средой отдельно взятой организации и общей спецификой социального управления.

Прогнозирование и планирование – важнейший инструмент управления социальным развитием. Оно в первую очередь предполагает глубокий и всесторонний анализ состояния социальной среды организации, осмысленную диагностику, выяснение и объяснение тех взаимосвязей, которые складываются между ее отдельными частями, а также предвидение, предсказание того, по какому «сценарию» лучше направить решение назревшей социальной проблемы. Для этого необходимы надежные источники получения информации, к которым, в частности, можно отнести статистические данные, характеризующие материальную базу и другие составляющие социальной среды, результаты специального изучения и аудита условий и охраны труда, возможностей отдыха и полноценного досуга работников, общественного мнения и преобладающих настроений в коллективе. Планирование, включает как постановку целей, так и выбор средств и способов их достижения. Планомерный подход позволяет с большей целесообразностью и эффективностью воздействовать на социальные процессы в организации.

Социальной службе присущи организационно-распорядительные и координирующие функции обеспечения мероприятий, обоснованных целевыми программами и планами социального развития. Это требует взаимодействия и координации со смежными управленческими структурами организации, профсоюзом и другими общественными объединениями, отраслевыми и территориальными органами социального управления.

Существенную сторону деятельности социальной службы составляет использование разного рода стимулов, побуждающих коллектив к активной работе по выполнению целевых программ и планов социального развития, повышению результативности солидарных усилий. Сюда входит материальное и моральное поощрение тех, кто проявляет в деле социального развития полезную инициативу, показывает добрый пример. Нужно исходить из того, что социальная мотивация как часть общей системы мотивации трудовой деятельности обеспечивает эффективную и дружную работу всего персонала. Вместе с тем, она стимулирует социальную активность каждого сотрудника, способствует созданию атмосферы энтузиазма, воодушевления людей.

Обязанностью социальной службы является постоянный контроль практической реализации намеченных социальных мероприятий и информирование коллектива о переменах в социальной среде. Осуществление этих функций связано с получением, анализом и обобщением сведений, касающихся социального развития, экспертизой условий труда и быта работников, подведением итогов, оценкой экономической и социальной эффективности улучшений, достигнутых в социальной среде организации.

Должностным лицам социальных служб важно блюсти социальные приоритеты. При ограниченности материальных, финансовых и иных ресурсов преимущество должно отдаваться тому, что способствует достижению основных целей организации, формирует деловой настрой работников, отвечает повышению качества трудовой жизни.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Укажите основные функции социально ориентированной кадровой политики.
2. Охарактеризуйте сущность концепции качества трудовой жизни.
3. Поясните, в чем состоит социальный и экономический эффекты от совершенствования социального обеспечения работников?
4. Каковы основные цели управления социальным развитием организации?
5. Назовите основные предпосылки, влияющие на социальное развитие организации.
6. Назовите факторы социальной среды организации.
7. Каков состав основных объектов социальной инфраструктуры?

8. Какие возможны варианты формирования социальной инфраструктуры в организации?
9. Укажите возможные варианты организационного построения системы социального управления.
10. Охарактеризуйте основные задачи социальной службы организации.

### **Задания для практических занятий**

**Задание 12.1.** Используя данные коллективного договора конкретной организации, проведите его анализ и охарактеризуйте социальную политику этой организации. Задание выполняется на основе коллективного договора, полученного студентами во время организационной практики или предоставленного преподавателем. Дополнительная информация о социальной политике организации может быть получена и из других материалов практики, а также на сайте организации.

**Задание 12.2.** Подготовьте реферат на тему: «Сущность психологического контракта и его значение в управлении персоналом организации». По материалам реферата сделайте сообщение в группе и обсудите возможности, предпосылки и препятствия (сопротивления) использованию модели психологического контракта в управлении персоналом на отечественных предприятиях. Для подготовки реферата рекомендуется использовать источник 39, с. 221 – 228, а также другие источники, содержащие материал по данной проблеме.

**Задание 12.3.** Подготовьте реферат на тему: «Роль профсоюзов в управлении персоналом организации». По материалам реферата сделайте сообщение в группе.

## **ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЯМИ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ**

### ***Основные вопросы темы:***

- 13.1. Значение управления нововведениями в работе с персоналом.
- 13.2. Формирование новаторских кадров как условие эффективного управления организацией.
- 13.3. Содержание процесса управления нововведениями в работе с персоналом.

***Изучив данную тему, студенты должны:***

- понимать значение нововведений в работе с персоналом;
- знать факторы, активизирующие новаторскую деятельность персонала;
- знать задачи и технологию управления нововведениями в работе с персоналом;
- знать факторы, влияющие на восприимчивость организации к нововведениям;
- уметь предвидеть источники сопротивления нововведениям и предусмотреть мероприятия по его снижению.

### **13.1. Значение управления нововведениями в работе с персоналом**

Управление нововведениями в работе с персоналом базируется на основных понятиях и принципах инновационного менеджмента. Понятия «новшество», «нововведение», «инновация» нередко отождествляются, хотя между ними есть и различия.

Под *новшеством (новацией)* понимается новый порядок, новый метод, изобретение, новое явление. Словосочетание «нововведение» в буквальном смысле означает процесс использования новшества. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество и становится *нововведением (инновацией)*. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется *инновационным лагом* [40]. В широком смысле слова новации включаются в понятие «инновации» как часть единого процесса.

Понятие «*инновации*» как экономической категории ввел в научный оборот австрийский экономист И. Шумпетер. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

*Инновация* – конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.

*Нововведения в работе с персоналом* – это управленческие нововведения, которые включают организационные решения, системы разделения труда, процедуры и методы управления кадровыми процессами, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации в целях повышения уровня и способности службы персонала решать задачи эффективного функционирования и развития организации.

Основными причинами важности осуществления кадровых инноваций являются:

во-первых, необходимость обеспечить соответствие уровня управления персоналом, стоящим перед организацией целям, а также достижениям науки и прогрессивной практики;

во-вторых, необходимость адаптации персонала к изменениям во внутренней и внешней среде с целью повышения конкурентоспособности организации.

Деятельность по осуществлению кадровых инноваций должна быть управляемой. *Управление нововведениями в работе с персоналом* – это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений службы персонала по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых новшеств в соответствии с текущими и перспективными целями организации.

В задачи управления нововведениями в работе с персоналом входит:

1) выработка инновационной концепции управления персоналом в соответствии с долгосрочными целями развития организации;

2) определение направлений совершенствования управления персоналом и формирование инновационных проектов и программ нововведений в работе с персоналом;

3) организация разработки, внедрение и сопровождение нововведений в работе с персоналом;

4) подбор, расстановка, адаптация, использование и развитие персонала в соответствии с программой реализации нововведений в кадровой работе;

5) создание и улучшение условий для новаторской деятельности.

Нововведения в работе с персоналом можно классифицировать по ряду признаков (табл. 13.1).

Таблица 13.1.

**Классификация нововведений в работе с персоналом [24, с. 458 – 459]**

<b>Признак классификации</b>	<b>Виды кадровых нововведений в организации</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1. По уровню внедрения	Внедряемые на уровне: 1.1. Отдельных работников 1.2. Структурных подразделений 1.3. Организации в целом
2. По инновационному потенциалу	2.1. Радикальные 2.2. Улучшающие 2.3. Модифицирующие

1	2
3. По масштабу изменений	3.1. Крупные 3.2. Средние 3.3. Мелкие (точечные)
4. В зависимости от области применения нововведения	4.1. В области системы управления персоналом организации 4.2. В области кадровой политики организации 4.3. В области стратегии управления персоналом организации 4.4. В области кадрового планирования в организации 4.5. В области маркетинга персонала 4.6. В области технологии управления персоналом организации 4.7. В области технологии управления развитием персонала организации
5. По характеру осознания работниками	5.1. Осознаваемые как необходимые 5.2. Неосознаваемые как необходимые
6. По степени результативности	6.1. Эффективные (дающие экономический, социальный эффект) 6.2. Нейтральные 6.3. Неэффективные (приводящие к финансовым, временным, социальным потерям)

Важным требованием осуществления нововведений в работе с персоналом является обеспечение их эффективности. В отличие от эффективных нововведений в работе с персоналом, нейтральные нововведения и нововведения, приводящие к потерям, проводят либо с целью сохранения или только формального обновления старых методов и приемов работы с персоналом, либо процесс внедрения новшеств организован таким образом, что приводит к дискредитации самой сути новации.

К нейтральным или неэффективным нововведениям в работе с персоналом можно, в частности, отнести следующие:

- частую ротацию работников без достаточно объективных причин и при отсутствии у них программы деятельности на новых должностях;
- выдвижение на руководящие должности менее профессиональных на данный момент работников;
- обновление руководящих должностей без подготовленного кадрового резерва и достаточного выбора;
- замена новаторов на менее творческих работников или введение методов работы, которые затрудняют деятельность новаторов;
- попытка введения новых форм работы с персоналом при консервативном руководстве и др.

Внедрение кадровых новшеств может потребовать от организации изменения функциональных взаимосвязей и функционального разделения труда, обучения персонала, найма специально подготовленных работников, психологической поддержки персонала, информационного и финансового обеспечения.

Основой нововведения может быть: заказное новшество, разработанное внешней специализированной организацией; собственная новация, разработанная в результате собственных исследований; проверенная практикой инновация, реализованная в работе с персоналом другой организацией.

Нововведение в работе с персоналом может быть задокументировано, и представлено в виде: новой кадровой политики; новой стратегии управления персоналом; новой оргструктуры системы управления персоналом; нового положения, например об оплате труда или об аттестации персонала; новой схемы функциональных взаимосвязей или функционального разделения труда; нового положения о подразделении или новой должностной инструкции; новой методики формирования кадрового резерва и т. п.

### **13.2. Формирование новаторских кадров как условие эффективного управления организацией**

Успех деятельности организации зависит от наличия в ней новаторов, в том числе новаторов в области управления персоналом организации. Основным свойством новаторов является наличие у них *инновационного потенциала*.

*Инновационный потенциал работника* – это способность к восприятию новой информации, приращению его профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решения нестандартных и новых методов решения стандартных задач.

К характерным чертам новаторских кадров относят способность активно участвовать в создании новшеств, логично действовать в условиях неопределенности, повышенного риска и находить решения проблем, высокое чувство ответственности, желание на деле проверить свои способности. Новаторов можно определить по наличию следующих качеств [2, с. 461]:

- ориентация на высокие стандарты качества труда;
- творческое отношение к работе;
- стремление выполнить работу лучше, чем от него ожидают;
- уверенность и последовательность при реализации нововведений;
- готовность к неожиданным решениям и новым установкам;
- гибкость и восприимчивость ко всем переменам.

Новаторы характеризуются и такими личностными качествами, как коммуникабельность, знание своих слабых и сильных сторон, стремление постоянно пополнять имеющийся опыт, самостоятельность, инициативность, здоровые амбиции, желание обмениваться опытом.

К новаторским кадрам могут относиться: ученые, генерирующие идеи; руководители, распознающие наиболее эффективные нововведения

и организующие процесс их внедрения; специалисты, доводящие эти идеи до внедрения; квалифицированные рабочие.

В таблице 13.2. представлены различные типы персонала в организации с точки зрения участия в новаторской деятельности.

Таблица 13.2.

**Классификация персонала организации с точки зрения участия в новаторской деятельности [2, с.462, табл. 7.14]**

Тип персонала	Характеристика персонала
Генераторы идей	Персонал, способный выдавать в сжатые сроки большое количество оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем. Они, в свою очередь, подразделяются на «изобретателей», «синтезаторов», «аналитиков»
Антрепренеры	Энергичные руководители в организации, которые поддерживают и продвигают новые идеи, возможно, и свои собственные. Для них характерны интуиция, преданность идее, инициативность, способность идти на риск и преодолевать бюрократические преграды. Они ориентированы на задачи внешнего порядка: создание организации, действующей во внешней среде; координацию служб организации во внешней деятельности; взаимодействие с субъектами внешней инновационной среды; рыночное продвижение нового продукта; поиск и формулирование потребности в новых разработках
Интрапренеры	Специалисты и руководители, ориентированные на внутренние инновационные проблемы, на внутреннее инновационное предпринимательство. В их задачи входят: организация многочисленных «мозговых штурмов», первичного поиска идей; создание атмосферы вовлеченности сотрудников в инновационный процесс и обеспечение «критической массы» новаторов, чтобы организация могла считаться в целом новаторской
Информационные привратники и информационные звезды	Персонал, относящийся к категории ключевых специалистов лабораторий НИОКР и отличающийся от своих коллег ориентацией на внешние информационные источники. Они читают гораздо больше других, в частности более сложную литературу, поддерживают широкие долговременные контакты со специалистами других организаций. Являются посредниками между коллегами в своей организации и внешним миром
Научно-технические привратники	Персонал, находящийся в узловых точках коммуникационных сетей, аккумулирующий и переносящий специализированную информацию, контролирующей потоки научно-технических, коммерческих и других сообщений. Они накапливают и распространяют новейшие знания и передовой опыт, «подпитывают» творческий поиск на разных этапах создания новой продукции или проведения организационно-экономических изменений в организации

Персонал организации может по-разному относиться к предстоящим нововведениям. Во многом это отношение зависит от того, какие последствия для себя видит конкретный работник от результатов внедрения нововведений в работу с персоналом. И это отношение может меняться. В табл. 13.3 представлена классификация персонала по признаку отношения к нововведениям.

Таблица 13.3.

**Классификации персонала по отношению к нововведениям [2, с. 464, табл. 7.16]**

Тип персонала	Характеристика персонала
Энтузиасты	Работники, воспринимающие нововведения с увлечением, душевным подъемом, они преданы идее. Это опора высшего руководства в реализации кадровых новшеств
Нейтралы	Работники, одинаково безучастно относящиеся к работе, как в существующих условиях, так и в условиях нововведений. Задача руководителей организации состоит в том, чтобы не ухудшить условия труда этой категории персонала
Авантюристы	Беспринципные работники, поддерживающие и непосредственно проводящие рискованные, сомнительные инновации, в расчете на случайный успех. Высшему руководству следует выявлять таких работников и постоянно контролировать их поведение
Скептики	Работники, относящиеся к нововведениям критически недоверчиво, подвергающие сомнению их необходимость. С этой категорией работников необходимо проводить разъяснительную работу, объяснять полезность, в том числе для них самих, нововведений
Консерваторы	Работники, отстаивающие неизменность сложившейся практики кадровой работы, противящиеся нововведениям. Не все старое плохо, поэтому нужно вести диалог с данной категорией сотрудников с целью выяснения того полезного, что не следует менять в кадровой работе
Ретрограды	Работники, отстаивающие реакционные, отсталые взгляды, активно противодействующие нововведениям, противники прогресса. Данную категорию персонала необходимо выявить и нейтрализовать до начала нововведений

В реальной жизни все вышеперечисленные типы работников в чистом виде встречаются не часто. Скорее, следует говорить о ведущих типологических тенденциях отношения к инновациям. К тому же на реализацию тех или иных типологических особенностей людей существенно влияют экономические условия и общий социальный климат по отношению к нововведениям. Для изучения структуры персонала по группам, в зависимости от отношения работников к нововведениям, необходимо проведение специальных исследований, например на основе тестирования, анкетирования.

Для того чтобы целенаправленно влиять на персонал с целью формирования его поведения и типологических черт, необходимо знать факторы, влияющие на активизацию новаторской деятельности (см. табл. 13.4).

Таблица 13.4.

**Факторы, влияющие на новаторскую деятельность [24, с. 462 – 463, табл. 7.15]**

<b>Факторы, блокирующие новаторство</b>	<b>Факторы, поддерживающие новаторство</b>	<b>Факторы, усиливающие новаторство</b>
Недоверие руководителей к выдвигаемым снизу новым идеям	Поддержка новаторов со стороны высшего руководства	Поддержка стремления работников постоянно учиться и повышать квалификацию
Использование жестких механизмов контроля за деятельностью новаторов	Предоставление новаторам необходимой свободы при разработке новшеств	Поддержание принципа много дисциплинарной подготовки в процессе обучения
Боязнь риска и непризнание возможности ошибок со стороны руководства	Высокое доверие со стороны руководства организации и признание возможности поисковых ошибок	Предоставление возможности свободно высказывать собственное мнение о проводимых в организации изменениях
Строгое наказание за просчеты в научном поиске	Отсутствие строгого наказания за просчеты в научном поиске, ведение дискуссий без злобы и страха наказания	Проведение регулярных совещаний рабочих групп, предоставление новаторам содержательной деловой информации
Тенденции к излишнему сужению границ предмета исследования новаторами	Свободный доступ к дополнительным источникам информации о новшествах	Предоставление гибких условий и режимов труда
Необходимость множества согласований по разработке и внедрению новых идей	Уменьшение помех и мелочного вмешательства в выполнение работ новаторами	Использование различных рычагов и стимулов активизации новаторской деятельности
Возникновение у вышестоящих руководителей «синдрома всезнающих экспертов»	Повышение восприимчивости менеджеров к идеям новаторов	Создание духа предприимчивости, распространение его на работников низших рангов
В случае использования неэффективного нововведения обвинение новаторов в неудаче	Признание позитивного вклада новаторов в деятельность организации	Обучение работников способам творческого мышления
Строгая временная регламентация организации выполнения работ новаторами	Выделение дополнительного времени для «вызревания идей»	Постоянная поддержка атмосферы доверия и восприимчивости к переменам
Ограничения в ресурсном обеспечении научного поиска	Обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием	Поощрение совмещения профессий

### 13.3. Содержание процесса управления нововведениями в работе с персоналом

Основными этапами процесса управления нововведениями в работе с персоналом являются [2, с. 466 – 468]:

- разработка кадрового новшества;
- определение степени и характера восприимчивости организацией нововведений;
- внедрение кадровой новации;
- использование и сопровождение кадрового нововведения.

*Этап разработки кадрового новшества*, в свою очередь, включает несколько стадий. На первой стадии определяется потребность в нововведении. Причинами могут быть: назначение нового руководителя; изменение технологии производства; реорганизация деятельности в связи с трансформацией целей организации; изменения в действиях конкурентов; изменения законодательства и т. п. На этой стадии происходит исследование рынка кадровых новаций с целью сбора информации о нововведениях в работе с персоналом. Для этого организация может использовать членство в профессиональных ассоциациях, участие в выставках, обращение в консультационные фирмы. Продолжительность этой стадии зависит от того, в каких условиях находится организация. Если в условиях кризиса, то поиск будет коротким по времени и ограничится, как правило, выбором первой удачной альтернативы. В случае стабильных экономических условий может иметь место продолжительный по времени поиск, а окончательное решение будет основано на сравнении достоинств и недостатков множества альтернативных вариантов кадровых новшеств.

На второй стадии происходит отбор кадровых новшеств, которые потенциально могут быть положены в основу разработки инновационного проекта совершенствования работы с персоналом. Главным критерием отбора является экономическая эффективность. При этом целесообразно учитывать: соответствие внедряемого новшества сложившимся в организации ценностям и нормам поведения; степень сложности процесса внедрения новации для персонала; цена безболезненного возврата к прежним методам кадровой работы в случае неудачи.

Третья стадия предполагает выбор инновационного проекта совершенствования работы с персоналом, подлежащего внедрению, а также выбор организационной формы реализации цикла «внедрение – использование – сопровождение» кадрового нововведения. Решение принимают: руководитель орга-

низации и руководитель подразделения, в котором планируется осуществить нововведение; руководитель финансовой службы; руководитель службы персонала, если нововведение касается организации в целом; руководители кадровых подразделений, если нововведение затрагивает конкретные направления внутриорганизационной работы с персоналом (отдел кадров, отдел организации труда и заработной платы, отдел технического обучения, лаборатория научной организации труда, отдел подготовки, переподготовки и повышения квалификации, отдел социальной защиты).

*Этап определения степени и характера восприимчивости организацией нововведения.* В настоящее время не существует универсальных показателей, характеризующих степень и характер восприимчивости организацией нововведений. Это объясняется сложностью проблемы, так как внедрение кадровых новшеств невозможно по одним и тем же правилам. Однако существуют общепринятые подходы к определению показателей восприимчивости организацией нововведений.

Восприимчивость зависит от:

- *личностно-психологических характеристик членов организации (личностно-психологических переменных);*
- *характеристик организационной структуры (структурных переменных);*
- *характеристик внешнего окружения и межорганизационных связей (контекстуальные переменные);*
- *характеристик самой новации;*
- *продолжительности процесса внедрения новации или количества внедряемых новаций в определенный период.*

*Личностно-психологические переменные* помогают оценить инновационный потенциал, психологическую готовность персонала, адекватность сложившихся процедур принятия решения внедряемым новациям. К ним можно отнести такие характеристики руководителей и членов организации, как профессионализм, «космополитизм», уровень образования, осведомленность о нововведениях и желание использовать новшества, склонность к риску, заинтересованность в служебном росте.

К *структурным переменным* относят: размер организации и величину ресурсов, используемых для приобретения и реализации кадровой новации (например, финансовые средства, отпускаемые для повышения квалификации персонала до требуемого уровня); организационную структуру организации, которая характеризуется сложностью, централизацией, регламентацией, развитостью коммуникационных каналов, организационным климатом, межорганизационной интеграцией.

Достаточно сложным является определение направления влияния характеристик оргструктуры на восприимчивость организации к нововведениям. Различные типы структур эффективны на различных этапах процесса разработки и внедрения кадровых новшеств. Органические структуры достаточно хороши при поиске и разработке нововведений, а механистические – при внедрении, когда надо централизовать ответственность и предотвратить конфликты.

К *контекстуальным переменным* относятся: стабильность и неопределенность внешнего окружения; изменения в спросе на продукцию организации; уровень конкуренции; региональные характеристики.

*Характеристики самих кадровых новаций*: относительная выгода (степень социальной и экономической выгоды предлагаемых нововведений для работников по сравнению с действующими кадровыми процессами); совместимость (степень соответствия нововведений взглядам и опыту работников организации); сложность (степень понимания и приспособления работников к использованию новшеств; этапность (возможность внедрять новшества по этапам или опробовать их экспериментальным путем).

*Этап внедрения кадровой новации включает следующие мероприятия:*

1. *Создание «стартовой площадки».* Разрабатываются схемы взаимодействия между работниками и структурными подразделениями в ходе внедрения новшества и варианты документов, регламентирующих деятельность сотрудников и подразделений на этом этапе (должностные инструкции, оперограммы и т. п.).

2. *Проведение разъяснительной работы о необходимости внедрения новшества* с целью преодоления неверного понимания его целей и задач, снятия опасений работников и уменьшения их сопротивления.

3. *Проведение экспериментального внедрения кадровой новации.* На этой стадии могут возникнуть конфликты, так как отдельные работники и коллектив в целом могут сопротивляться изменениям. Это сопротивление может быть связано со следующими причинами:

- предлагаемые новшества уменьшают или вообще делают невозможным удовлетворение определенных потребностей работников;
- работники вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре;
- новшества могут привести к изменению функциональной роли работника или вообще к сокращению его должности;
- работники боятся «потерять лицо» в глазах руководства и коллег из-за неспособности освоить новую должность;
- работники не желают обучаться и осваивать новый стиль поведения; работники не испытывают лояльного отношения к организации;
- работники боятся потерять в зарплате в связи с предстоящим нововведением.

4. *Разработка системы мотивации работников.* Система мотивации должна решить задачи сокращения сроков внедрения новшества и мотивацию работников в этих условиях. К возможным ее формам можно отнести: стартовые премии за выдвижение новых идей и разработку инновационных проектов в кадровой работе; текущие премии за результаты внедрения, использования и сопровождения нововведений; этапные премии; финишные премии за достигнутые конечные результаты.

5. *Окончательная отработка документации и механизмов ее выполнения* для полномасштабного внедрения новации в кадровую работу организации. Этот этап включает:

- устранение отклонений от проектных предложений, а в случае необходимости, уточнение самих проектных предложений;
- уточнение схем функционального разделения труда и функциональных взаимосвязей при работе в новых условиях;
- анализ поведения работников, их реакции на нововведение;
- анализ действенности системы мотивации и ее доработка;
- уточнение мероприятий для полномасштабного внедрения новшества в работу с персоналом.

*Этап использования и сопровождения кадрового нововведения.* На этом этапе осуществляется организация работы отдельных сотрудников, подразделений, службы персонала в соответствии с новыми положениями о подразделениях, должностными инструкциями и другими документами. В процессе повседневной деятельности выявляются недостатки в работе с персоналом в новых условиях, разрабатываются необходимые изменения и осуществляется их внедрение. Производится сервисное обслуживание нововведения в случае его коммерческого использования. Например, нововведение представляет собой компьютерную программу персонифицированного учета персонала. В этом случае организация не только реализует данное нововведение как товар, но и осуществляет его сервисное сопровождение. Происходит постоянное совершенствование нововведения на основе новых знаний и достижений в области кадровой работы.

Проблема измерения, анализа и оценки результативности нововведений в работе с персоналом является одной из наиболее сложных задач управления персоналом, поэтому без серьезного анализа и оценки эффективности проектов нововведений в кадровой работе нельзя принимать решение об их реализации.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Что такое нововведения в работе с персоналом?
2. Объясните, почему важно осуществлять кадровые инновации в организации?
3. Каковы задачи управления нововведениями в работе с персоналом?
4. По каким признакам может быть проведена классификация нововведений в работе с персоналом?
5. Что такое инновационный потенциал работников?
6. Назовите качества, присущие новаторам.
7. Какие типы персонала могут быть выделены с точки зрения их участия в новаторской деятельности?
8. Как может быть классифицирован персонал по отношению к нововведениям?
9. Укажите факторы, влияющие на новаторскую деятельность организации.
10. Укажите основные этапы управления нововведениями в работе с персоналом.
11. Назовите факторы, которые влияют на восприимчивость организации к нововведениям.

### Задания для практических занятий

**Задание 13.1.** Используя таблицу 13.1, проведите классификацию перечисленных ниже нововведений:

- разработка схемы функционального разделения труда по выполнению функций управления персоналом;
- разработка новой организационной структуры службы персонала;
- использование в работе службы персонала конкретной организации пакета «Босс-кадровик»;
- разработка личностной спецификации для вновь вводимой должности по новой специальности;
- использование впервые в данной организации компетентностного подхода при проведении деловой оценки работников службы персонала;
- внедрение программы адаптации (введения в должность) работников, предусматривающей дифференцированный подход в зависимости от категории работников, профессиональной группы, вида адаптации (первичная, вторичная);
- внедрение системы мониторинга персонала организации.

**Задание 13.2.** Укажите причины возможных сопротивлений со стороны работников при предполагаемом внедрении следующих новшеств в работе с персоналом:

- использование в работе службы персонала конкретной организации пакета «Босс-кадровик»;
- введение фирменной формы одежды;
- изменение состава показателей деловой оценки работников;
- изменение методов деловой оценки работников;
- изменение показателей и условий премирования работников.

**Задание 13.3.** По каждому из изменений работы с персоналом, представленному в задании 13.2 представьте программу действий по уменьшению возможного сопротивления со стороны работников.

**Задание 13.4.** Спроектируйте обследование персонала организации с целью установления его структуры с точки зрения отношения работников к нововведениям. При выполнении этого задания следует использовать таблицу 13.2, а также материал темы 15.

## **ТЕМА 14. ОСНОВЫ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### ***Основные вопросы темы:***

- 14.1. Причины развития командного менеджмента.
- 14.2. Понятие и принципы работы команды.
- 14.3. Типология команд и факторы их формирования.
- 14.4. Этапы командообразования.
- 14.5. Методы формирования команд.

### ***Изучив данную тему, студенты должны:***

- знать предпосылки и понимать значение развития командного менеджмента;
- знать основные факторы, способствующие созданию эффективно работающих команд;
- знать типологию команд и сферы их эффективного использования;
- знать этапы и методы формирования команд;
- уметь применять социометрическую процедуру и ролевой подход при создании команды.

## 14.1. Причины развития командного менеджмента

Результаты исследований по проблеме командного менеджмента (*team-management*) впервые были опубликованы в 60-х гг. XX века. Они были посвящены поиску способов повышения эффективности управленческого труда.

*Командный менеджмент* – менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд, представляющих собой форму коллективного управления, основанного на делегировании полномочий.

Рост интереса к командному управлению связан со следующими тенденциями в области развития организаций и управления ими.

*Увеличение объема управленческой деятельности.* Менеджеры разных уровней наделяются ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Поэтому, для того, чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного труда.

*Усложнение управленческих проблем.* Это приводит к необходимости взаимодействия специалистов разного профиля. При этом необходимо учитывать, что сложность деятельности в сфере бизнеса предъявляет высокие требования к личностным характеристикам работников. Случаи, когда черты идеального менеджера (организованность, профессионализм, креативность, объективность, инициативность, дипломатичность, напористость, тщательность, и др.) объединяются в одном человеке, достаточно редки.

*Высокая степень обновления управленческих проблем, необходимость нахождения нестандартных подходов к их решению.* Эта особенность управленческой деятельности, прежде всего, характерна для организаций, осуществляющих инновационную деятельность, а также функционирующих в сфере высоких технологий.

Многие организации сталкиваются с проблемами формирования культуры интеллектуального взаимодействия, обмена и совместного использования знаний и опыта. Внедрение командного менеджмента помогает снять внутриорганизационные барьеры, создает условия, в которых совместное использование знаний будет способствовать эффективному достижению целей, стоящих перед организацией и карьерному росту работников.

Преимущества командного подхода к управлению проявляются в следующем:

- деловые способности работников дополняют и усиливают друг друга;
- сокращается время принятия управленческих решений и повышается их качество;

– улучшается социально-психологический климат в коллективе, формируется атмосфера сотрудничества, а не соперничества.

Безусловно, команда не является универсальным инструментом управления, поэтому наряду с плюсами создания команд (табл. 14.1) следует помнить и о проблемах, связанных с созданием команд (табл. 14.2).

Таблица 14.1.

**«Плюсы» организации команды [51, с. 19 – 20]**

<b>«Плюсы»</b>	<b>Показатель</b>	<b>Содержание</b>
Профессиональный	Время	Команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит больше времени
	Креативность	Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «банк решений»
	Качество	Кодекс чести профессионала не позволит делать работу некачественно
Коммуникативный	Стиль	В команде формируется опыт сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	Команде не требуется менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый в соответствии со своим функционально-ролевым статусом активно участвует в координации работ
Социальный	Имидж	Наличие команд создает организации привлекательный имидж и доверие партнеров
	Перспектива	При наличии команд организация имеет преимущества в получении выгодных заказов
Духовный	Ценности	Работа в команде формирует позитивную систему ценностей
	Развитие	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному развитию членов команды, и следовательно повышает эффективность команды в целом

Таблица 14.2.

**«Минусы» организации команд [51, с. 20]**

<b>«Минус»</b>	<b>Содержание</b>
Время	Процесс формирования команды растянут во времени
Затраты	Необходимы средства на оплату услуг консультантов, на проведение тренинговых занятий (формирование командного духа), на дополнительное обучение членов команды, на материальное стимулирование
Человеческий фактор	Значительно возрастает ценность вклада каждого сотрудника: руководитель и каждый член команды должны быть психологически к этому готовы
Уникальность	Модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с учетом ее специфики
Индивидуальный подход	В команде многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на командном духе, системе ценностей, философии развития. Это тонкие категории их необходимо постоянно поддерживать

## 14.2. Понятие и принципы работы команды

Что же такое команда в организационной деятельности и каков должен быть ее численный состав?

*Команда* – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, качественно и эффективно решать поставленные перед ним задачи [51, с. 17].

Рассмотрим основные принципы работы команд (табл. 14.3).

Таблица 14.3.

Принципы работы команды [51, с. 19]

Принцип работы команды	Содержание
1. Добровольность вхождения в команду	Ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, который изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности.
2. Коллективное исполнение работы	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию руководителя (последнее не исключается и в рамках команды)
3. Коллективная ответственность	Вся команда теряет в доверии, стимулировании, общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды
4. Оплата труда за конечный результат командной работы	Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, выигрывают в оплате труда, если команда в целом работала эффективно, и теряют, если команда не достигла результата
5. Значимость стимулирования команды за конечный результат	Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для членов команды. В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но и другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях членов команды
6. Самоуправление команды	Деятельностью команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное руководство организации
7. Высокая исполнительская дисциплина	Каждый член команды отвечает конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды

Ни одна группа не становится командой до тех пор, пока она не признает себя *подотчетной как команда*. *Командная подотчетность* формирует две важные характеристики эффективных команд:

- во-первых, общее для всех ее членов обязательство;
- во-вторых, взаимное доверие.

Командная подотчетность возникает только в том случае, если члены команды разделяют общее назначение, цели, подходы к совместной деятельности. Для команды важно наличие у сотрудников комбинации таких взаимодополняющих качеств как профессиональная компетентность, навыки по решению проблем и принятию решений, навыки межличностного взаимодействия (принятие риска, конструктивная критика, эффективные коммуникации).

Командные отношения, традиционно включающие такие понятия как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личные взаимоотношения. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу, ограничивались исключительно деловой сферой отношений.

Численный состав команды в значительной степени зависит от типа выполняемых ею работ. В литературе [51, с. 20] существуют следующие рекомендации численному составу команд. Эдвард Лолер считает, что команда должна включать 5 – 9 человек и никогда не больше 15. По мнению Г. Паркера оптимальный размер команды – 4 – 6 человек, 10 – 12 человек это предел, когда еще обеспечивается эффективность деятельности. Ян Катценбах и Дуглас К. Смит полагают, что численность команды может составлять от 2 до 25 человек. В литературе приводится и золотое правило установления численного состава команды:  $7 \pm 2$  человека [51, с. 20].

### **14.3. Типология команд и факторы их формирования**

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления. В их числе выделим три основных фактора:

- тип задачи (совместной деятельности);
- внешняя организационная среда, с которой взаимодействует команда;
- стиль руководства (тип лидера, возглавляющего команду).

*Тип задачи (совместной деятельности)* влияет на формальную структуру команды; ролевой состав; перечень знаний, умений, навыков, которыми должны обладать члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля со стороны руководства.

Следующий важный фактор образования команды связан с *характеристикой внешней организационной среды*, с которой она взаимодействует. В командном менеджменте принято говорить об *организационно-культурном контексте* существования команды. Он делится на внешний и внутренний. К внешнему окружению будут относиться такие характеристики, как:

- 1) организационный климат и культура;
- 2) компетентность руководства организации в управлении командной деятельностью;

- 3) частота и сила стрессовых воздействий;
- 4) сложность, подвижность, неопределенность внешней среды;
- 5) наличие и качество систем контроля.

Большое влияние на командные процессы оказывают *особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя (лидера)* с другими членами команды. Тип лидера определяется особенностями системы его взаимоотношений с подчиненными. Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к *саморуководству*. Наиболее успешным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такому типу лидерства, называют *сверхлидером*.

Перейдем к характеристике типов команд [37, с. 381]. Типы команд принято различать по нескольким основаниям. Один из самых распространенных подходов основан на выделении типов команд в зависимости от рода их деятельности. В соответствии с этим подходом выделяют следующие типы команд:

– *команды, занимающиеся изготовлением продукции или оказанием услуг* или иначе, *производственные команды*. Деятельность таких команд, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды. Конечным результатом деятельности таких команд является типовая продукция или услуги. Примером могут служить аварийные бригады при обслуживании тепло-, водо-, газокоммуникаций, производственные участки, обслуживаемые бригадами с аккордной системой оплаты труда, бригады строителей и др.;

– *команды, занимающиеся подготовкой рекомендаций*. Это проектные группы, группы по аудиту, по диагностированию ситуации в организации. Деятельность таких команд связана с исследованиями, экспериментом, анализом;

– *управленческие команды*. Для такого типа команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели.

Второй подход к выделению типов команд основан на различиях в характеристиках *субкультуры* команды. Основными *характеристиками субкультуры* управленческих команд являются следующие:

- способ распределения власти;
- степень сплоченности команды;
- соотношение групповых и индивидуальных интересов;
- способы организации командного взаимодействия (процессы коммуникаций, способы разрешения конфликтов, процессы принятия решений);
- организация ролевых распределений.

В зависимости от особенностей субкультуры различают следующие типы команд [37, с.380 – 384]:

- номинальная или псевдокоманда;
- «клика»;
- «комбинат»;
- «кружок»;
- «команда лидеров».

Дадим характеристику каждого из указанных типов команд.

*Псевдокоманда* или *номинальная команда* формируется преимущественно по формальному признаку, ограничивается чисто формальными взаимодействиями, так как осуществляет решение рутинных управленческих задач.

*«Клика»*. Такая команда состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Ему просто верят и внутренне готовы идти за ним. Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Команда нестабильна, в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Существует значительная внутренняя конкуренция. Индивидуальные интересы выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствует строгая регламентация групповой деятельности, и она подвержена изменениям в зависимости от устремлений лидера. Ценностями субкультуры в таких командах являются: индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям.

*«Комбинат»*. Это команда с жестким распределением функциональных обязанностей и неукоснительным контролем со стороны руководителя. Способна эффективно решать ограниченный круг достаточно сложных задач, чему содействует готовность лидера брать на себя ответственность за принятие рискованных решений. Основной характеристикой субкультуры команд этого типа является беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру. Команда действует на основе соблюдения традиционной иерархии. Это очень стабильная субкультура. Действия членов команды четко определены, решения принимаются оперативно, лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

*«Кружок»*. Команда этого типа представляет собой группу специалистов, ориентированных на оригинальное решение самых сложных задач. Для поиска оптимальных решений нуждается в достаточно большом временном ресурсе, а повышение степени неопределенности ситуации порождает различного рода

диссонансы и конфликты. Субкультура такой команды характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность по функциональным областям и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Основными ценностями в такой команде являются синхронность, параллельность, предвидение. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются почти с автоматической точностью. Характерны ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации. Руководство такой команды задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера в такой команде состоит в том, чтобы организовать взаимодействие между специалистами.

*«Команда лидеров».* Команда этого типа включает людей, обладающих потенциалом функционального и ситуационного лидерства. Их взаимодействие и общее понимание стоящих перед командой сложных задач обеспечивают один-два сверхлидера. Для команд этого типа характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команда легко адаптируется благодаря матричному принципу внутренней организации: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы. Управление группой с такой субкультурой предполагает создание рациональной структуры, обеспечение высокой степени профессионализма сотрудников, оптимальное соотношение внешнего контроля и независимости. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности. В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

Рассмотренные типы команд могут быть представлены в системе следующих двух шкал:

1) степень сложности задачи (ось абсцисс);

2) степень риска принимаемого управленческого решения (ось ординат).

Тогда в системе координат можно выделить следующие ситуации, которым соответствует тот или иной тип управленческой команды (рис. 14.1).

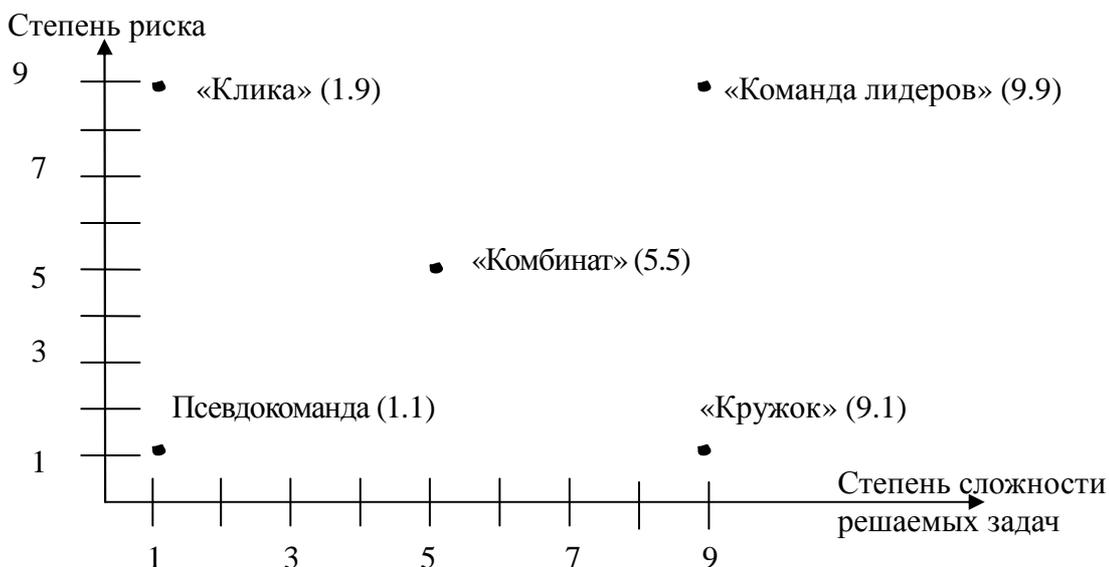


Рис. 14.1. Типология управленческих команд

Источник: [37, с. 380 – 384]

Потенциал управленческой команды, ее способность к развитию зависят от типа организационной культуры, существующей в организации. Традиционно в отечественной культуре управления доминировали ценности бюрократической организационной культуры, поэтому до недавних пор субкультура «комбинат» была фактически единственно жизнеспособным типом команды.

#### 14.4. Этапы командообразования

Под **командообразованием** понимается процесс развития группы из формальной управленческой структуры в команду с особой субкультурой, характеризующейся эффективной деятельностью.

Выделяют четыре этапа развития команды [37, с. 384 – 385].

*Первый этап – адаптация.* Определяется как этап взаимного информирования и анализа задач. Содержание этого этапа составляют следующие процессы:

- поиск членами группы оптимального способа решения задачи;
- образование диад;
- осторожные межличностные взаимодействия;
- поиск взаимоприемлемого поведения в группе.

Результативность команды на данном этапе низка, так как эффективное взаимодействие еще не сформировано.

*Второй этап – группирование и кооперация.* Этот этап характеризуется созданием подгрупп по симпатиям и интересам. Отличительные признаки этого этапа:

- эмоциональные реакции членов команды на требования задачи приводят к образованию подгрупп;
- формируются интрагрупповые нормы;
- понимание того, что общая цель не может быть достигнута без коммуникаций и взаимодействия с другими подгруппами приводит к формированию схем общения и формированию норм, общих для команды в целом;
- формируются признаки общей командной подотчетности.

*Третий этап – нормирование деятельности команды.* Характерной чертой развития команды на данном этапе является ограниченность ее внешних связей, замкнутость на своих целях, автономность. Содержанием этого этапа командообразования является:

- разработка принципов группового взаимодействия;
- нормирование внутригрупповых коммуникаций и коллективной деятельности.

*Четвертый этап – функционирование.* С точки зрения деловой активности команды этот этап рассматривается как этап принятия решений. На этом этапе команда достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, организационного и психологического единства, что характерно для командной субкультуры. Признаками команды на этом этапе являются:

- открытость для проявления и разрешения конфликтов;
- признание разнообразия стилей и подходов к решению задачи.

Состав, последовательность и продолжительность отдельных этапов командообразования зависит от субкультуры команды. Например, в команде с субкультурой «кружок» после стадии адаптации к задаче каждый член группы сам определяет свое место в технологии ее решения и тот инструментарий, который может оказаться необходимым и переходит к самостоятельному выполнению своей подзадачи, т. е. группа переходит к стадии функционирования. При этом выполнение подзадач сочетается с нормированием деятельности внутри группы. Каждый очерчивает рамки своей компетентности, происходит нормирование взаимодействия специалистов. Нормы не могут быть вменены, как в «комбинате», они согласуются в группе. Только после налаживания инструментальной сферы группа переходит к налаживанию эмоциональной сферы. При этом ценность эмо-

циональной сферы в «кружке» ниже, чем в «клике». Стадию кооперации (мы – группа) «кружок» достигает позднее, чем «комбинат».

Процесс командообразования можно назвать эффективным, если команде присущи следующие черты:

- нацеленность команды на конечный результат;
- ориентация на лучший вариант решения;
- активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем;
- неформальная и открытая атмосфера;
- задача хорошо понятна и принимается командой;
- члены команды прислушиваются друг к другу;
- в обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены команды;
- конфликты и разногласия между членами групп центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решения основываются на согласии, а не на голосовании.

Наличие у команды этих характеристик способствует не только выполнению поставленных задач, но и удовлетворяет личные потребности и межличностные взаимоотношения ее членов.

#### **14.5. Методы формирования команд**

Необходимость применения специальных методов формирования команд возникает в следующих ситуациях.

1. Решается задача *непосредственного формирования команды* (определение целей команды и их структуризация; определение методов работы, порядка ее распределения; разработка групповых норм поведения; способов принятия решений; формирование системы внутрикомандных коммуникаций; определение оптимальной ролевой структуры команды).

2. Осуществляется *построение межкомандных взаимоотношений*. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо формировать команды. В этом случае усилия направлены как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязей между ними, поскольку межкомандные связи могут повышать организационную эффективность.

3. Проводится *индивидуальное консультирование по командообразованию*. Консультирование этого рода осуществляется в случае возникновения проблем, снижающих эффективность командной деятельности. Такая ситуация возможна в отношении функционирующих команд, а также в отношении вновь созданных команд, появление которых обусловлено организационными изменениями и целями.

Признаками того, что необходима корректировка деятельности команды или ее состава являются: неограниченное господство лидера; воюющие подгруппы; отсутствие творчества при решении проблем; ограниченные коммуникации; разногласия и потенциальные конфликты; неравное участие членов команды и неэффективное использование групповых ресурсов. Основными методами, используемыми в данной ситуации, являются: вход в команду, сбор данных и диагностика проблем с помощью методов тестирования, социометрии, анкетирования.

В процессе командообразования широко используются *межличностный и ролевой подходы*.

*Межличностный подход* сфокусирован на улучшении межличностных отношений в команде и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность ее деятельности. Для изучения межличностных отношений в группе используют методы социометрии. Этот метод был разработан американским психиатром и психологом Якобом Морено [54].

Метод социометрии позволяет установить отношение членов группы друг к другу, систему предпочтений и отвержений, эмоциональных симпатий и антипатий, определить степень групповой сплоченности и социометрические статусы членов группы.

*Ролевой подход* – основан на определении ролевой структуры команды, оценке ее эффективности и определении направлений ее совершенствования. Реализация ролевого подхода к формированию команд возможна на основе теста Мередита Белбина [33, с. 496 – 503]. Применение этого теста позволяет определить ролевой профиль каждого члена команды и выявить роли, наиболее успешные для каждого участника.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Укажите причины развития командного менеджмента.
2. В чем состоят преимущества командного подхода к управлению?
3. С какими проблемами сопряжено использование команд в управлении?
4. Что такое команда?
5. Какие существуют рекомендации по численному составу команд?
6. Назовите основные принципы работы команды.
7. Что такое командная подотчетность?
8. Какие факторы оказывают влияние на формирование команды?
9. Какие типы команд выделяют?
10. Что такое командообразование?

11. Назовите и охарактеризуйте этапы формирования команды.
12. Укажите признаки эффективной команды.
13. Укажите, какие признаки свидетельствуют о необходимости корректировки деятельности команды.
14. Каково значение межличностного подхода в формировании команды?
15. Каково значение ролевого подхода к формированию команды?

### Задания для практических занятий

**Задание 14.1.** Используя данные групповой социометрической матрицы, выполните следующее:

- составьте социограмму внутрикомандных отношений;
- рассчитайте групповые и персональные социометрические индексы;
- сделайте выводы о состоянии социально-психологического климата в группе и направлениях совершенствования состава команды.

*Таблица 14.4.*

**Групповая социометрическая матрица**

Кто выбирает	Кого выбирают						Количество отданных выборов		
	1	2	3	4	5	6	+	–	Всего
1. Глазунов	<del>X</del>	+	–	0	0	–	1	2	3
2. Денисов	0	<del>X</del>	0	0	0	+	1	0	1
3. Гусев	0	+	<del>X</del>	+	+	0	3	0	3
4. Новиков	0	0	+	<del>X</del>	+	0	2	0	2
5. Зимин	0	0	+	+	<del>X</del>	0	2	0	2
6. Давыдов	–	0	+	0	0	<del>X</del>	1	1	2
<b>Количество полученных выборов</b>	+	0	2	3	2	2	1	10	–
	–	1	0	1	0	0	1	–	3
	<b>Всего</b>	1	2	4	2	2	2	–	–
									13

Задание выполняется на основе описания социометрической процедуры, представленной ниже.

### **Описание социометрической процедуры**

Проведение социометрической процедуры включает шесть этапов. Рассмотрим их состав и содержание.

#### **Этап 1. Сбор информации.**

*1.1. Формулировка социометрического вопроса.* Вопрос формулируется исходя из конкретной ситуации. Например, вопрос может быть сформулирован следующим образом: «С кем бы хотели работать вместе?» или

«С кем бы Вы не хотели работать вместе?» или «С кем бы вы хотели выполнять проект?». При этом на вопрос возможны три варианта ответа:

- положительный выбор «+»;
- отклонение (не выбор) «-»;
- безразличие (отсутствие выбора или отклонения) «0».

1.2. *Заполнение опросного листа.* Каждому участнику выдается индивидуальный опросный лист, который заполняется сугубо индивидуально и его данные являются строго конфиденциальными. Пример формы опросного листа представлен в табл. 14.5. Опросный лист начинается с инструкции, в которой разъясняются цели опроса, его смысл и правила заполнения.

Таблица 14.5.

Форма опросного листа

Кто выбирает	Кого выбирают						
	Розова	Моргунов	Буркин	Иванов	Тюткина	Петров	Дежнева
Иванов	0	+	+	<del>X</del>	+	0	0

*Этап 2. Составление социометрической матрицы.* Социометрическая матрица заполняется организатором процедуры на основе индивидуальных опросных листов. Размер матрицы в общем случае равен  $N \times N$ , где  $N$  – число участников процесса. В нашем примере, который мы используем для иллюстрации методики проведения социометрической процедуры,  $N = 7$ , и социометрическая матрица будет иметь следующий вид (рис. 14.2).

Кто выбирает	Кого выбирают							Количество отданных выборов		
	Розова	Моргунов	Буркин	Иванов	Тюткина	Петров	Дежнева	+	-	Всего
Розова	<del>X</del>	0	0	-	0	+	-	1	2	3
Моргунов	0	<del>X</del>	+	+	+	0	-	3	1	4
Буркин	+	-	<del>X</del>	0	0	-	-	1	3	4
Иванов	0	+	+	<del>X</del>	+	0	0	3	0	3
Тюткина	-	+	+	+	<del>X</del>	+	-	4	2	6
Петров	0	0	-	0	+	<del>X</del>	-	1	2	3
Дежнева	0	0	0	0	0	-	<del>X</del>	0	1	1
Количество полученных выборов	+	1	2	3	2	3	2	0	13	-
	-	1	1	1	1	0	2	5	-	11
	Всего	2	3	4	3	3	4	5	-	24

Рис. 14.2. Социометрическая матрица  
Источник:[33, с.483, рис. 12.7]

**Этап 3. Обработка результатов социометрической матрицы.** Прежде всего, следует определить суммы положительных и отрицательных выборов, сделанных каждым членом группы. Для этого подсчитывается число положительных и отрицательных выборов по строкам матрицы, а результаты заносятся в дополнительные столбцы справа от нее. Например, подсчет положительных выборов, сделанных Тютькиной, дает значение «4», а отрицательных – «2». В самом правом (третьем дополнительном столбце) указывается общее число выборов, сделанных каждым испытуемым. Например, значение «6» в пятой строке матрицы свидетельствует о том, что Тютькина сделала в сумме шесть выборов (как положительных, так и отрицательных). Кстати, она сделала 6 выборов из 6 возможных (исключая выбор самой себя), так как в демонстрационном опросе принимает участие семь человек. Таким образом, максимальное число выборов, которое может сделать каждый участник опроса, в общем случае равно  $(N - 1)$ .

Аналогичным образом, суммируя положительные и отрицательные выборы по отдельности, но теперь уже по столбцам, а затем, складывая их, можно получить число положительных и отрицательных выборов, полученных каждым членом группы. Эти результаты записываются в дополнительных трех строках в нижней части матрицы. Например, анализируя 7-й столбец, можно увидеть, что Дежнева не получила ни одного положительного выбора, но получила 5 отрицательных выборов. При этом общее число полученных ею выборов равно пяти.

Затем следует просуммировать все положительные отданные выборы. В нашем примере их число равно 13 (как, впрочем, и общее число полученных положительных выборов, записанных в первой дополнительной строке снизу от матрицы). Аналогично общее число отрицательных выборов, как отданных, так и полученных, равно 11. А общее число всех выборов (т. е. признак отсутствия безразличного отношения) соответственно равно 24.

Каково же общее, или максимальное, число всех возможностей выбора, предоставленных членам исследуемой группы, включая положительные и отрицательные выборы, а также «безразличное отношение»? Это значение равно числу всех элементов матрицы за вычетом оценки каждым самого себя, т. е. за вычетом диагональных заштрихованных квадратов. Если в опросе участвует  $N$  человек, то формула для расчета общего числа возможностей  $N_{общ.}$  имеет вид:

$$N_{общ.} = N^2 - N, \text{ или } N_{общ.} = N(N - 1) \quad (14.1)$$

В нашем конкретном примере  $N_{общ.} = 7 \cdot (7 - 1) = 42$ .

Число «безразличных выборов»  $N_0$  (суммарное количество нулей в социометрической матрице) определяется по формуле:

$$N_0 = N_{\text{общ.}} - (N_+ + N_-), \quad (14.2)$$

На основе полученных данных можно сделать заключение о степени сплоченности группы. Для этого необходимо определить процентное соотношение положительных, отрицательных и нейтральных выборов к общему числу возможных выборов, т. е.  $(N_+ / N_{\text{общ.}})100\%$ ;  $(N_- / N_{\text{общ.}})100\%$ ;  $(N_0 / N_{\text{общ.}})100\%$ .

В нашем примере степень сплоченности группы характеризуется следующими значениями:  $(13 / 42)100\% = 31\%$  положительных выборов,  $(11 / 42)100\% = 26\%$  – отрицательных,  $(18 / 42)100\% = 43\%$  – безразличных. Это – средние показатели.

После этого можно определить среднее число выборов, приходящихся на одного испытуемого  $N_{\text{ср.}}$ . Для этого надо вычислить отношение общего числа выборов, сделанных всеми членами группы (в нашем примере 24), к общему числу участников за минусом самого себя (в нашем примере 6), т. е.  $N_{\text{ср.}} = 4$ .

**Этап 4. Составление социогаммы.** Существует также способ наглядного представления и анализа групповых отношений – графический, основанный на построении так называемой социогаммы. На ней каждый член группы обозначается квадратиком (если он мужчина) или кружком (если женщина). Внутри вписываются фамилия, инициалы или присвоенный порядковый номер. Затем каждый квадратик или кружок соединяются (или нет) друг с другом стрелками в соответствии с выборами, отраженными в социометрической матрице. При этом положительный выбор обозначается непрерывной линией со стрелкой, направленной на выбираемого члена группы, отрицательный – пунктирной линией. Нейтральное или безразличное отношение не обозначается. В нашем примере социогамма будет выглядеть следующим образом (рис. 14.3).

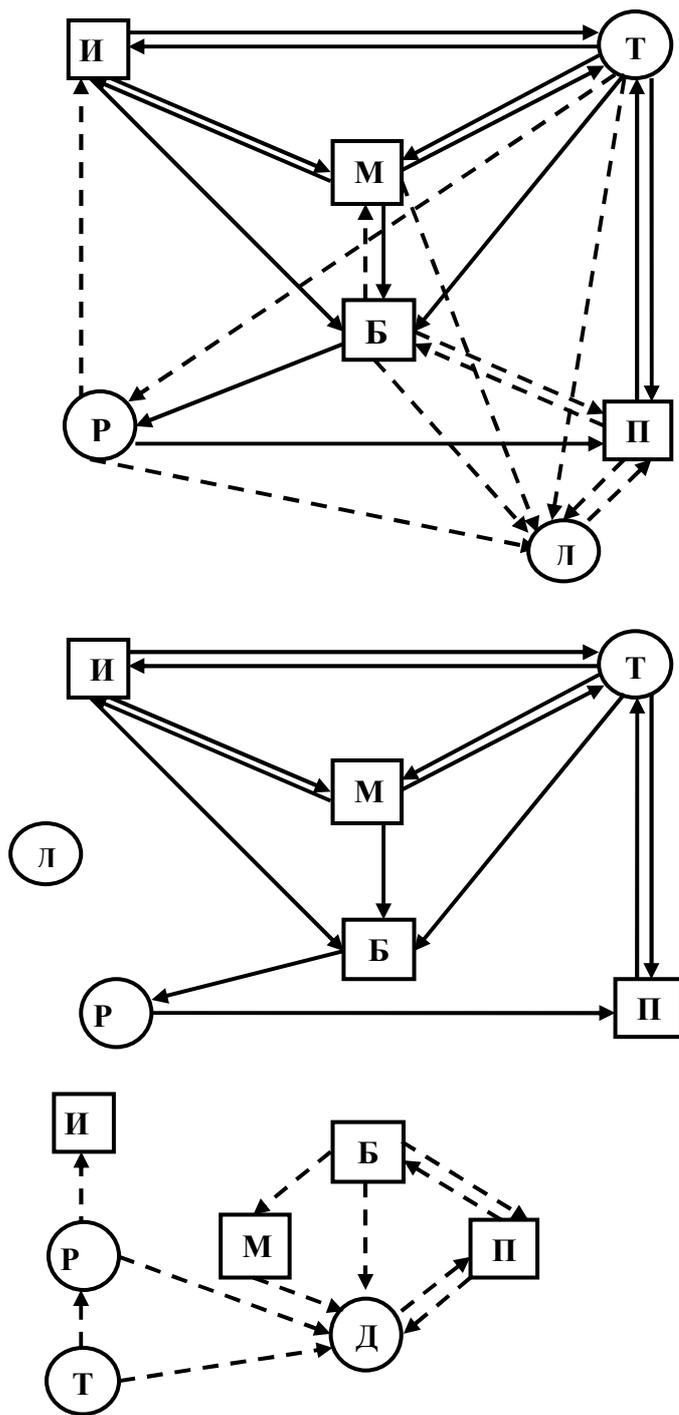


Рис. 14.3 Социограмма  
 Источник: [33, с. 486, рис. 12.8]

Из этой социограммы можно выделить отдельно «положительные» и отрицательные» связи, что несколько упрощает анализ. Из крайнего правого столбца социометрической матрицы видно, что Дежнева испытывает наименьшую потребность в общении (значение «1»), а Тюткина – наибольшую (значение «6»).

Это же видно и из социограммы. Число «лучей», исходящих от Дежневой (Д), минимально и равно «1», а от Тютюкиной (Т) – максимально и равно «6».

Из социограммы также видно, что Дежнева (Д) и Петров (П) питают друг к другу взаимную неприязнь, как, впрочем, Петров (П) и Буркин (Б). А вот Петров (П) и Тютюкина (Т) испытывают взаимную симпатию. Также симпатию испытывают друг к другу Иванов (И), Тютюкина (Т) и Моргунов (М), которые, кстати, образуют неформальную группу.

Исходя из анализа социограммы, по-видимому, следует предпринять меры по выведению Буркина, Петрова и Дежневой из этой группы, тем более, что Дежнева вообще не имеет ни одного положительного выбора и находится в положении «отвергнутого».

**Этап 5. Расчет социометрических индексов.** На этом этапе рассчитываются групповые и персональные социометрические индексы.

### 5.1. Групповые индексы.

#### 5.1.1. Индекс сплоченности группы (%):

$$I_1 = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N A_{ij}^+ - \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N A_{ij}^-}{N(N-1)}, \quad (14.3.)$$

где  $\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N A_{ij}^+$  – общее число взаимных положительных выборов;  
 $\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N A_{ij}^-$  – общее число взаимных отрицательных выборов.

В нашем примере, как легко видно из выделенных взаимных «положительных» и «отрицательных» связей социограммы,  $I_1 = [(8 - 4) / 7(7 - 1)] \cdot 100 \% = 9,5 \%$ .

Это значение подтверждает невысокую степень сплоченности группы, так как значение индекса  $I_1$  изменяется от -100 % до + 100 %. В силу того, что максимальное значение положительных выборов равно  $N(N - 1)$  при значении взаимно отрицательных выборов, равном нулю, и соответственно наоборот.

#### 5.1.2. Индекс групповой взаимности:

$$I_2 = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N A_{ij}^+}{N(N-1)}, \quad (14.4).$$

В нашем примере  $I_2 = 8 / 7(7 - 1) = 0,19$ . Значение индекса указывает на невысокий уровень групповой взаимности.

5.1.3. Индекс социометрической когерентности (связанности группы):

$$I_3 = \frac{K}{N(N-1)}, \quad (14.5)$$

где  $K$  – общее число отданных (или что эквивалентно - число полученных) выборов. В нашем примере  $I_3 = 24 / 7(7 - 1) = 0,57$ .

5.2. Персональные социометрические индексы.

5.2.1. Индекс социометрического статуса:

$$S_i = \frac{B_i}{N-1}, \quad (14.6)$$

где  $B_{ij}$  – общее число выборов, полученных  $i$ -ым членом группы.

Обычно вычисляются также положительный ( $S_i^+$ ) и отрицательный ( $S_i^-$ ) социометрический статусы:

$$S_i^+ = \frac{B_i^+}{N-1}, \quad (14.7)$$

$$S_i^- = \frac{B_i^-}{N-1}, \quad (14.8),$$

где  $B_i^+$ ,  $B_i^-$  – число положительных и отрицательных выборов, полученных  $i$ -ым членом группы соответственно.

Этот индекс по своей сути отражает отношение групп к каждому из ее членов.

5.2.2. Индекс психологической экспансивности:

$$\mathcal{E}_i = \frac{O_i}{N-1}, \quad (14.9)$$

где  $O_i$  – общее число выборов, отданных (сделанных)  $i$ -ым членом группы.

Обычно определяют положительный ( $\mathcal{E}_i^+$ ) и отрицательный ( $\mathcal{E}_i^-$ ) индексы экспансивности:

$$\mathcal{E}_i^+ = \frac{O_i^+}{N-1} \quad (14.10),$$

$$\mathcal{E}_i^- = \frac{O_i^-}{N-1} \quad (14.11)$$

Индекс психологической экспансивности отражает степень активности члена группы.

5.2.3. Индекс взаимности:

$$I_{\text{взаим}}^i = \frac{B_i^+ - B_i^-}{N-1} \quad (14.12)$$

Индекс взаимности характеризует уровень авторитетности членов группы. Если расположить полученные значения индекса взаимности в порядке убывания, то можно сформулировать относительные оценки авторитетности.

5.2.4. Индекс позиции:

$$I_{\text{поз.}} = \frac{O_i^+ - O_i^-}{N-1} \quad (14.13).$$

Индекс позиции характеризует уровень терпимости в отношении других членов группы.

Значения всех указанных выше персональных индексов могут быть рассчитаны на основе данных, представленных в социометрической матрице (рис. 14.2). Результаты расчетов представим в таблице 14.6.

Анализ индексов взаимности показывает, что наибольшим авторитетом в исследуемой группе пользуется Тюткина ( $I_{\text{взаим.}} = + 0,33$ ), а наименьшим – Дежнева ( $I_{\text{взаим.}} = - 0,83$ ). Из показателя индекса позиции следует. Что наиболее терпимым в отношении других членов группы оказался Иванов ( $I_{\text{поз.}} = 0,5$ ), а менее – Буркин ( $I_{\text{поз.}} = - 0,33$ ).

**Этап 6.** Формулировка выводов и рекомендаций по формированию команды.

Таблица 14.6.

Значения персональных социометрических индексов

Члены группы	Индекс социометрического статуса			Индекс психологической экспансивности			Индекс взаимности $I_{\text{взаим.}}$	Индекс позиции $I_{\text{поз.}}$
	$S_i^+$	$S_i^-$	Общий $S_i$	$\mathcal{E}_i^+$	$\mathcal{E}_i^-$	Общий $\mathcal{E}_i$		
<b>1.Розова</b>	0,17	0,17	0,33	0,17	0,33	0,50	0,00	-0,16
<b>2. Моргунов</b>	0,33	0,17	0,50	0,50	0,17	0,67	+0,16	+0,33
<b>3.Буркин</b>	0,50	0,17	0,67	0,17	0,50	0,67	+0,33	- 0,33
<b>4.Иванов</b>	0,33	0,17	0,50	0,5	0,00	0,50	+0,16	+0,50
<b>5.Тюткина</b>	0,50	0,00	0,50	0,67	0,33	1,00	+0,50	+0,34
<b>6.Петров</b>	0,33	0,33	0,67	0,17	0,33	0,50	0,00	- 0,16
<b>7.Дежнева</b>	0,00	0,83	0,83	0,00	0,17	0,17	-0,83	-0,17

## **ТЕМА 15. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

### ***Основные вопросы темы:***

- 15.1. Метод тестирования.
- 15.2. Анкетирование и интервьюирование.
- 15.3. Значение кадрового аудита, его цели, объекты, содержание и этапы проведения.
- 15.4. Значение мониторинга в сфере управления персоналом.

### ***Изучив данную тему, студенты должны:***

- знать возможности и технологию применения тестирования в управлении персоналом;
- знать порядок проведения опросов в форме анкетирования и интервью;
- уметь подготовить и провести анкетирование и интервью по исследуемому аспекту управления персоналом;
- понимать значение кадрового аудита и мониторинга в управлении персоналом.

### **15.1. Метод тестирования**

Важным методом исследования в управлении персоналом является тестирование. Круг проблем, которые могут исследоваться в управленческой сфере с применением тестов, включает:

- оценку личностных качеств, способностей, знаний и навыков, склонностей и интересов работников при их аттестации, планировании карьеры и расстановке персонала, при планировании обучения, формировании резерва и др.;
- изучение мотивации организационного поведения и стимулирование работников;
- управление групповой динамикой и конфликтами;
- развитие деловых коммуникаций;
- формирование и развитие организационной культуры, оценка ее восприятия работниками, изучение их лояльности к организации;
- управление командообразованием;
- исследование стилей руководства, определение направлений их совершенствования.

*Тест – это метод изучения определенных качеств личности, межличностных отношений и глубинных процессов деятельности людей на основе их высказываний и оценки организационных факторов.*

Тест, как правило, включает набор высказываний и оценок по определенной проблеме или ситуации. Каждый тест имеет *ключ*, который позволяет обработать и интерпретировать полученную информацию в соответствии с целями тестирования.

Для того чтобы тесты соответствовали своему назначению и достаточно точно измеряли определенные качества и характеристики, они должны отвечать следующим критериям [52, с. 20 – 23]:

- **объективность**. Этот критерий предполагает, что результаты тестирования должны быть intersубъективны, т. е. независимы от того, кто проводит тест;

- **валидность** (от англ. valid – действительный, пригодный, имеющий силу). Валидность теста дает ответ на вопрос: «Что измеряет тест, соответствует ли он той цели, для которой применяется?» Другими словами, валидность теста характеризует его пригодность для измерения именно того качества, на оценку которого он направлен;

- **репрезентативность** – это свойство выборочной группы (или групп), на основе анализа качеств которой разработан тест, представлять генеральную совокупность лиц, обладающих подобными типологическими характеристиками;

- **адаптированность** предполагает при использовании тестов учитывать особенности исследуемых групп и в случае необходимости критически их переосмысливать в свете этих особенностей;

- **надежность** отражает степень точности и постоянства, с которой измеряются качества личности, и характеризует свободу от погрешностей процедуры тестирования;

- **научность** – это обоснованность теста фундаментальными исследованиями, его концептуальная осмысленность. Хотя этот критерий качества теста выделяется не всегда, обычно он, так или иначе, подразумевается.

Эффективное тестирование основывается на знании возможностей и особенностей тестов разных типов. Рассмотрим классификацию тестов по следующим двум признакам [52, с. 33 – 40]:

- *по форме ответов;*
- *по оцениваемому объекту.*

В зависимости от *формы ответов* тесты делятся на следующие типы:

- **свободные тесты**. Этот тип тестов предполагает ответы или действия, содержание которых определяет сам тестируемый. Они могут быть представлены в форме вопросов (например: «Напишите, какие концепции

организационного лидерства Вы знаете?»), в виде просьбы закончить предложение или исправить ошибку в высказывании и др.;

– **структурированные тесты** (тесты со связанными ответами). Тесты этого типа содержат ответы в формах «да» – «нет», набора вариантов ответа, из которых следует выбрать правильный или лучший ответ;

– **шкалированные тесты** предполагают выбор ответа, находящегося между двумя крайними вариантами (например: «никогда», «редко», «иногда», «часто», «всегда»);

– **графические тесты** рассчитаны на решение поставленных задач в форме графиков или же отображение ответа на графическом изображении (например: изображение тенденций изменений, различных фаз процесса или других взаимосвязей);

– **тесты с пробелами** предполагают, что в достаточно объемном тексте содержатся пробелы, которые надо заполнить для получения осмысленного и правильного ответа.

Каждый из этих типов построения тестов имеет свои плюсы и минусы. Так, сильной стороной свободных тестов являются легкость формулировки вопросов и, как следствие, низкие временные и другие расходы на подготовку этого типа исследовательских методик. Их недостаток – трудная оценка и интерпретация полученных результатов.

Сильная сторона структурированных тестов состоит в легкости последующей обработки и получения обобщающих оценок.

В зависимости от **оцениваемого объекта** тесты разделяются на три группы (рис. 15.1):

– **Индивидуальные.** Этот тип тестов используется для выявления качеств отдельных индивидов;

– **Социально-психологические тесты.** Объектом их исследования являются межличностные отношения в группах;

– **Ситуационные тесты** направлены на изучение поведения человека в определенной ситуации.

**Индивидуальные тесты** делятся на *личностные* тесты и тесты *способностей*.

**Личностные тесты** призваны определять качества человека в основном независимые от ситуации и постоянные во времени. В *субъективных личностных тестах* принцип оценки понятен для испытуемого. Поэтому в случае неискренности своими ответами он может повлиять на результат и исказить его.



Рис. 15.1. Классификация тестов по оцениваемому объекту  
 Источник: [52, с. 34 – 35]

Распространенной разновидностью субъективных тестов являются *личностные опросники*. Они содержат вопросы, ориентированные на определенную цель.

*Тесты на интересы и склонности* исследуют предпочтения испытуемого определенным видам деятельности и ситуациям, структуру мотивации сотрудников.

В *объективных личностных тестах* принципы их интерпретации скрыты от испытуемых. Поэтому при их использовании человек, не обладающий соответствующими профессиональными психологическими знаниями, не может повлиять на результат теста, исказить его.

*Проективные личностные тесты* отличает стремление выявить с помощью специальных техник наиболее глубокие структуры личности. Методики этого типа исходят из того, что коренящиеся в подсознании потребности и процессы проецируются во внешний окружающий мир, про-

являются в особенностях поведения, действий человека. Для того чтобы получить внешнюю проекцию подсознательного, индивиду предлагают спонтанно, естественным образом, реагировать на определенные ситуации.

Вторая разновидность индивидуальных тестов – **тесты способностей**. Они требуют от испытуемого проявить себя в каких-либо достижениях. В тестах на скорость это может быть максимальное количество задач, решаемых за определенный промежуток времени, в тестах на уровень достижений – сложность решаемых задач.

*Общие тесты достижений* служат для выявления качеств, являющихся предпосылками любого умственного труда. К таким качествам относятся, прежде всего: внимательность, умение концентрироваться, волевые качества, память (образная, логическая, эмоциональная). Эти черты личности по-разному влияют на освоение тех или иных профессий и результаты труда.

*Тесты профессиональных и иных достижений* характеризуют уровень освоения той или иной сферы деятельности, например уровень усвоения студентами экономических знаний, способность руководителей решать задачи в области управления человеческими ресурсами и т. п.

**Тесты на интеллект** оценивают уровень интеллектуального развития человека.

Вторая группа тестов в классификации по исследуемому объекту – **тесты социально-психологические**. Они исследуют поведение индивида в группе, межличностные отношения, социально-психологическую совместимость членов группы, неформальные структуры и распределение ролей в группе. Центральное место среди социально-психологических методов, используемых в управлении персоналом, занимают социометрические тесты.

**Социометрия** – это область социальной психологии, уделяющая преимущественное внимание количественному измерению межличностных отношений. (Буквально термин «социометрия» означает «социальное измерение»). Основоположником социометрии как метода изучения межличностных отношений является известный американский психиатр и психолог Я. Морено, который стремился с помощью разработанной им методики выявить невидимые внешне эмоциональные связи между людьми, измерить их и зафиксировать в специальных матрицах или графиках.

Социометрическая тестовая методика достаточно проста и широко используется в работе с персоналом. В основе социометрических тестов лежит фиксация симпатий и антипатий членов группы по отношению друг к другу. Каждого члена группы просят ответить в письменной форме на вопросы, например, о том, с кем он желал бы, а с кем нет выполнять долгосрочное сложное и ответственное задание, кого бы из членов группы он включил, а кого не

включил бы в новую группу и т. п. Испытуемый делает ряд соответствующих выборов, которые позволяют судить о степени его симпатий и антипатий.

Вопросы социометрического теста могут существенно различаться в зависимости от целей исследования. К примеру, если нужно выявить делового лидера, то они касаются совместного выполнения задания, обращения за профессиональным советом и т. п., если лидера эмоционального, то речь идет о выборе компаньона для совместного отдыха, откровенной беседы «по душам», празднования знаменательных дат и т. п. При этом можно выявить различные по своему характеру структуры межличностных отношений: на основе поддержки, популярности, престижа, лидерства и др. Особенно эффективно применение социометрического тестирования при формировании команд.

Методика проведения социометрического тестирования представлена в методических материалах для проведения практических занятий по теме 14.

## 15.2. Анкетирование и интервьюирование

В менеджменте, особенно в такой функциональной области как управление персоналом широко используются методы социологических исследований.

Социологические исследования включают:

- *наблюдение*;
- *опросы*, проводимые в форме *анкетирования* или *интервью*.

Результативность применения социологических методов зависит от того, насколько грамотно они подготовлены и проведены.

**Опрос – это метод сбора первичных данных путем регистрации ответов респондентов на вопросы об их мнениях, предпочтениях, установках, оценках в соответствии с целями исследования.**

По способу получения информации различают:

- *анкетный опрос* (анкетирование), когда опросный лист (анкета) непосредственно анкетером или опосредованно через прессу, почту, Интернет вручается респондентам для самостоятельного заполнения;
- *интервью*, когда бланк интервью заполняется интервьюером на основе очной или заочной (телефонное интервью) беседы с респондентом.

Основным инструментарием опроса является **вопрос**.

**Вопрос – это включенное в анкету или бланк интервью высказывание исследователя чаще всего в форме вопросительного суждения, адресованное респонденту и требующее от него ответа.** В силу этого вопрос составляет запрограммированный исследователем акт взаимной коммуникации с респондентом. А инструментальная функция вопроса состоит в том, чтобы получить информацию, необходимую для решения исследовательской проблемы. Чтобы ответы респондентов обеспечивали исследова-

теля необходимой ему информацией, исследователь должен знать: о чем спрашивать, как спрашивать и какие задавать вопросы, как убедиться в том, что полученным ответам можно верить. Профессиональному построению вопросника может помочь **классификация вопросов** (рис. 15.2).

По **содержанию** вопросы, формулируемые в анкете, подразделяются на следующие типы [53, с. 364 – 366]:

- *вопросы о фактах* (событийные вопросы). Целью этих вопросов является получение информации о личности респондента (социально-демографические данные); о роде его деятельности и поступках; о социально-экономических явлениях и процессах, о ситуации в организации;

- *вопросы о мнениях* направлены на выяснение мнения респондентов по проблемам, интересующим исследователя;

- *вопросы о знаниях* ориентированы на выяснение того, что и в какой мере знает респондент об интересующей исследователя проблеме, ситуации;

- *вопросы об оценках* имеют целью узнать оценку респондентами тех или иных явлений, процессов, ситуаций и др. Например, вопрос: «Как Вы оцениваете современную социально-экономическую ситуацию в Республике Беларусь?» с вариантами ответов: «ситуация улучшается», «ситуация стабильна», «ситуация ухудшается», «затрудняюсь ответить»;

- *вопросы о мотивах* ориентированы на выяснение субъективных представлений о мотивах поступков или оценок. Например, вопрос: «Если Вы собираетесь сменить место работы, то чем это вызвано?», с возможными вариантами ответов: «неинтересная работа», «низкая зарплата», «плохие отношения с руководителем», «нет перспектив карьерного роста». Вопросы этого типа наиболее сложны с точки зрения получения искреннего ответа.

Дело в том, что мотивация поступков и оценок определяется не только сознанием, что можно более или менее точно выразить в словах, но и подсознательными импульсами, трудно поддающимися вербализации. Поэтому именно данный блок вопросов наталкивается на ситуацию, когда респондент не может или не хочет искренне отвечать на поставленный в анкете вопрос.

**По функциям** вопросы подразделяются на следующие виды.

*Основные вопросы* – это такие высказывания в опроснике, на основе ответов на которые исследователь получает большую часть интересующей его информации об исследуемом объекте. Именно такие вопросы составляют самую существенную по объему и по значимости часть анкеты, а потому ответы на них служат основным строительным материалом для выводов.

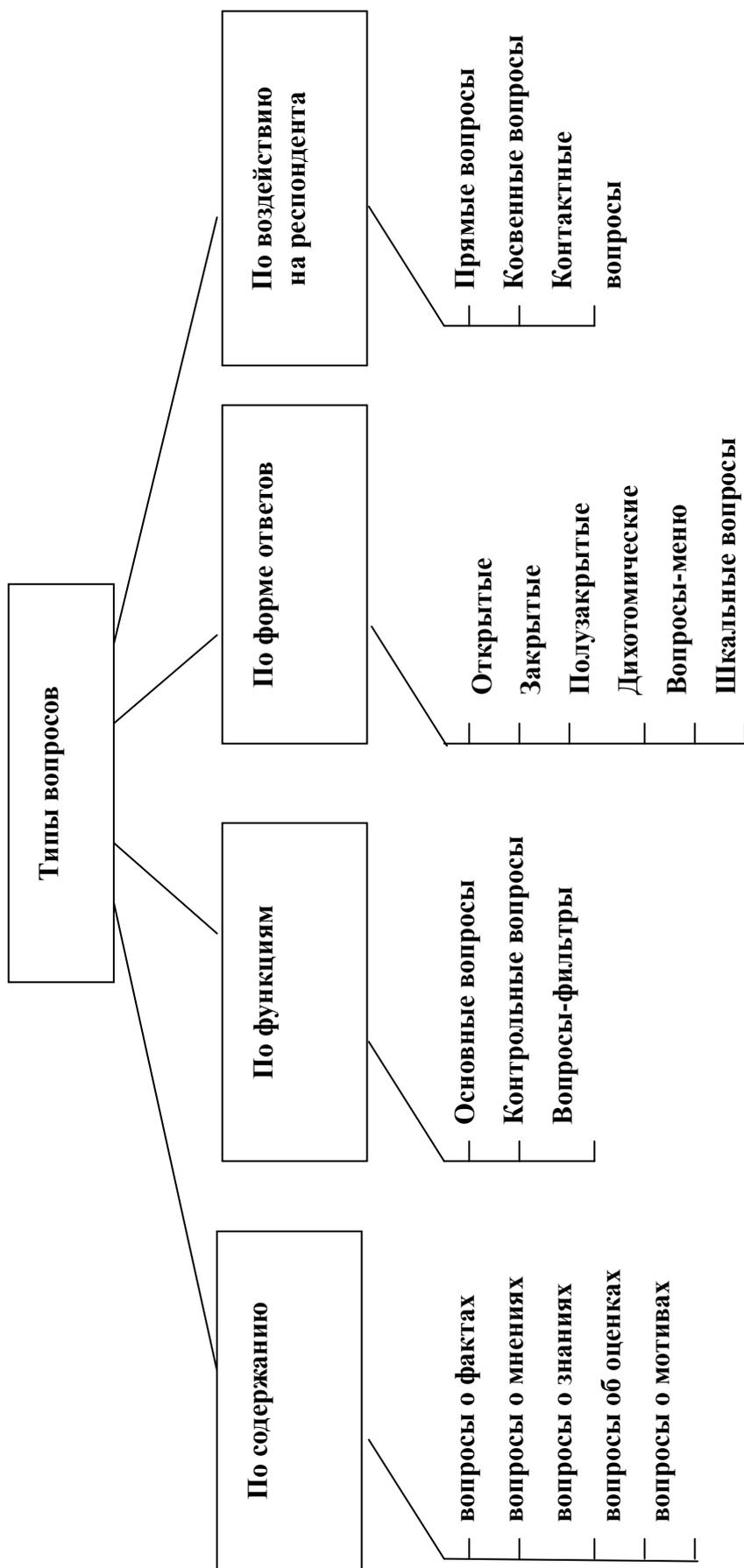


Рис. 15.2. Классификация вопросов для составления анкет

*Контрольные вопросы* используются для проверки устойчивости, правильности, непротиворечивости и искренности ответов респондента. Например, основной вопрос «Удовлетворены ли Вы своей работой?», сопровождаемый пятиуровневой шкалой ответов: «вполне удовлетворен», «в основном удовлетворен», «скорее не удовлетворен, чем удовлетворен», «скорее удовлетворен, чем не удовлетворен», «не удовлетворен», дополняется двумя контрольными вопросами: «Хотели бы Вы перейти на другую работу?» (ответы: «да» – «нет» – «не думал») и «Если бы Вы оказались временно безработным и Вам предложили бы несколько вариантов, в том числе и прежнюю работу, вернулись бы Вы на прежнее место работы?» Учет ответов на эти контрольные вопросы позволяет выяснить, насколько искренними, достоверными и продуманными были ответы респондента на основной вопрос.

*Вопросы-фильтры* применяются в тех случаях, когда искомая информация может быть получена не от всей совокупности опрашиваемых, а только от определенной ее части. Каждый такой блок вопросов открывается вопросом-фильтром, который сопровождается отсылкой, к заполнению какого вопроса следует переходить интервьюеру, чтобы выделить носителей необходимой информации. Допустим, проводится маркетинговое исследование, одной из задач которого является определение того, какие марки сигарет и почему предпочитают респонденты. В таком случае один из вопросов формулируется так: Вопрос 2: «Какие из перечисленных продуктов Вы лично употребляете в последнее время постоянно или время от времени?» В качестве возможных ответов на прилагаемой карте называются: жевательная резинка, печенье, сигареты, кофе, чай, конфеты и т. п. Затем используется вопрос-фильтр: «Если упомянуты сигареты – продолжайте дальше, если сигареты не упомянуты – переходите к вопросу 4».

***По форме ответов*** выделяют следующие типы вопросов [53, с. 366 – 367]:

– *открытый вопрос* дает респонденту возможность самостоятельно сформулировать ответ, отражающий неповторимую индивидуальность знаний, оценок, мнений, убеждений опрашиваемого. В таком случае респондент вписывает свой ответ в несколько пустых строк анкеты, специально для этого предназначенных. Однако в процессе обобщения ответов на открытые вопросы перед исследователем возникают дополнительные трудности, связанные с их классификацией и кодировкой, что неизбежно приводит к ограничению использования компьютера и замене его более громоздким и трудозатратным ручным счетом. Именно поэтому, открытые вопросы используются реже, чем закрытые;

– *закрытые вопросы*, ответы на который респондент выбирает из предложенных ему в анкете или интервьюером вариантов. Таким образом, закрытый вопрос – это вопрос с подсказками, когда отвечающий выбирает наиболее приемлемый для него вариант ответа;

– *дихотомические (альтернативные) вопросы* предполагают ответы по принципу «да/нет»;

– *полузакрытые вопросы* – это такой тип вопросительных суждений, когда в перечне возможных ответов есть и такая позиция: «другое», «что еще», т. е. соединяются вместе признаки открытого и закрытого вопросов;

– *вопросы-меню*. Это такие вопросы, в которых респонденту предлагается список вариантов ответов и он может выбрать несколько из них;

– *шкальные вопросы*. Ответ на эти вопросы дается в виде шкалы, на которой необходимо отметить тот или иной уровень.

***По воздействию на респондента*** вопросы делятся на:

– *прямые вопросы* служат для выяснения мнения респондента по поводу изучаемой проблемы;

– *косвенные вопросы* позволяют респонденту давать ответы не от своего имени, а от имени группы, в безличной форме, что позволяет ему как бы скрыть свою собственную позицию и усилить критический акцент своих высказываний. Такие вопросы чаще всего выражаются в следующей форме: «Принято считать, что..., а каково Ваше мнение на этот счет?»;

– *контактные вопросы*, используемые для установления контакта с респондентом. Как правило, это первый или один из первых вопросов анкеты. Он должен быть простым и настраивать респондента на заинтересованное участие в опросе.

Процесс составления анкеты представляет собой не механическое объединение различных вопросов, интересующих исследователя, а логическое построение своеобразного «сценария» ситуации опроса. Любая анкета (бланк интервью) состоит из трех основных частей:

– *вводная часть* включает информацию о том, кто проводит исследование. Подчеркивается анонимность участия в опросе, а также, что полученная информация будет использоваться только в обобщенном виде;

– *содержательная (основная) часть* содержит вопросы, нацеленные на исследование изучаемой проблемы;

– *социально-демографическая часть* (паспортичка) – содержит вопросы, направленные на получение социально-демографических данных о респондентах (пол, возраст, уровень образования, род занятий и др.).

Требования, предъявляемые к составлению и отбору вопросов для составления анкеты (бланка интервью) представлены на рис. 15.3.

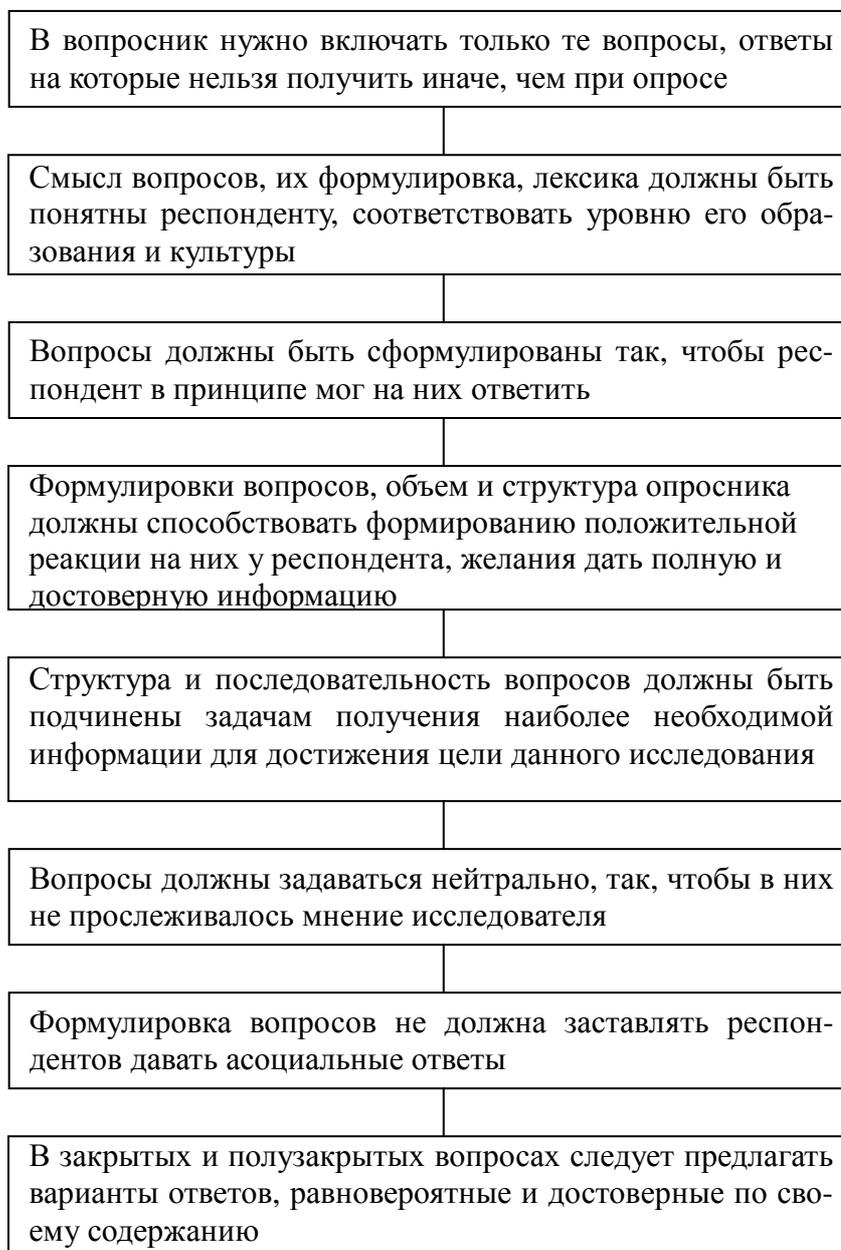


Рис. 15.3. Требования к составлению и отбору вопросов для опросного листа

При печати и наборе текста анкеты все вопросы нумеруются по порядку, а нумерацию вариантов ответов внутри каждого блока вопросов лучше выделять не цифрами, а порядковыми буквами алфавита. Следует использовать разный шрифт при печатании вопросов и ответов, для оживления текста анкеты и снятия психологического утомления респондента рекомендуется

использовать рисунки. Нельзя разрывать текст вопроса и переносить его со страницы на страницу, потому что это затрудняет восприятие респондентом текста как целого. Анкета должна предусматривать место для записи ответов на открытые вопросы и иметь стрелки-указатели переходов от одних вопросов к другим в случае использования вопросов-фильтров.

Независимо от того, насколько тщательно разработана анкета, желательно осуществить ее эмпирическую проверку в пробном (пилотажном) исследовании. Цель такого исследования – проверить, соответствует ли разработанный инструментарий целям и задачам исследовательской программы, эффективно ли срабатывают выделенные вопросы, однозначно ли они воспринимаются респондентами, способны ли ответы на них дать адекватную, достоверную информацию об изучаемом объекте.

Наряду с анкетированием в исследованиях широко используется такой вид опроса как *интервьюирование*.

*Интервьюирование – это такой способ опроса, в котором получение интересующей исследователя информации осуществляется путем непосредственного социально-психологического взаимодействия (беседы) исследователя (интервьюера) с респондентом в соответствии с поставленной целью.*

В отличие от анкетного опроса, где достоверность информации зависит в основном от составленного вопросника, в процессе интервьюирования она определяется эффективностью взаимодействия интервьюера и опрашиваемого. Сфера применения интервьюирования чрезвычайно широка и разнообразна: оно используется в журналистике, статистике, социологии, психологии, педагогике, экологии, криминологии, менеджменте и т. п. Специфика социологического интервьюирования состоит в том, что его целью является получение информации об особенностях социальных явлений и процессов, о действующих в обществе социальных общностях.

Процедура социологического интервьюирования включает в себя:

- 1) выбор объекта (т. е. лица, с которым следует проводить интервью);
- 2) определение места и времени интервью;
- 3) фиксацию ответов опрашиваемых;
- 4) окончательное оформление материалов и их теоретическое обобщение.

***По стратегии и технике проведения*** интервьюирование подразделяется на следующие виды: *свободное, стандартизированное (формализованное) и полустандартизированное.*

***По процедуре проведения*** интервью подразделяются на:

- 1) индивидуальные;
- 2) групповые;

- 3) панельные;
- 4) глубинные;
- 5) фокусированные.

**Индивидуальное интервью** – это такой способ сбора эмпирической информации, который осуществляется интервьюером в его индивидуальной беседе «с глазу на глаз» с опрашиваемым лицом.

**Групповое интервью** – такой способ получения информации, когда интервьюер общается с целой группой опрашиваемых, но выслушивает их ответы на поставленные вопросы от каждого поочередно, индивидуально.

**Панельные интервью** представляют собой процесс неоднократного, повторного интервьюирования одних и тех же опрашиваемых по одним и тем же вопросам через определенные промежутки времени – через полгода, год, три года и т. д. Целью такого способа интервьюирования является проверка изменений мнений, позиций, оценочных суждений, ценностных ориентации обследуемых лиц по исследуемой проблеме.

**Глубинное интервью** – это интервью, ориентированные на получение глубинной информации, насыщенной большим объемом содержания, как о социальных событиях и действиях людей, включая и опрашиваемых, так и о внутренних побуждениях, склонностях, мотивах поступков и оценок, высказываемых интервьюируемыми.

**Фокусированные интервью** – это сбор информации по сугубо конкретному вопросу, чаще всего применяемый при изучении масштабов и степени влияния средств массовой информации (телевидения, радио, прессы) на опрашиваемых.

Интервьюирование очень часто применяется в едином процессе исследования вместе с анкетированием. Именно два эти метода дают подавляющее большинство новой эмпирической информации (первичных данных). Структурные элементы применения анкетирования и интервьюирования почти одинаковы.

### **15.3. Значение кадрового аудита персонала, его цели, объекты, содержание и этапы проведения**

Понятие «аудит» пришло в кадровой менеджмент из бухгалтерской деятельности. Американская бухгалтерская ассоциация определяет аудит как «системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю».

Аудит постепенно превращается в систему контрольной деятельности в организации. Выделяют аудит интеллектуальной собственности, операционный аудит, аудит имущества, кадровый аудит, управленческий аудит и др.

**Кадровый аудит** – это система консультационной поддержки, анализа трудового потенциала организации и системы управления им.

**Целью** кадрового аудита является оценка трудового потенциала, эффективности его использования, а также оценка действующей системы управления персоналом для подготовки решений в области кадровой политики и повышения конкурентоспособности организации.

**В задачи** кадрового аудита входит:

- анализ и экспертная оценка действующей системы управления персоналом, текущего состояния кадровых процессов;
- состояние нормативно-методической базы управления персоналом;
- проверка соответствия кадровых процессов существующей нормативно-правовой базе;
- выявление источников и причин возникающих в организации социальных конфликтов, кадровых рисков и определение путей их разрешения или снижения негативного воздействия;
- выявление точек рассогласования между существующими кадровыми процессами и стратегическими целями организации;
- определение ключевых проблем в области управления персоналом, препятствующих эффективной деятельности и реализации планов организации;
- определение сильных сторон человеческих ресурсов и их потенциала;
- разработка рекомендаций и предложений руководству организации для совершенствования и оптимизации системы управления персоналом.

Аудит персонала осуществляется в соответствии с общепринятыми для любой аудиторской проверки **принципами** [2, с. 618]:

- профессионализм;
- независимость;
- достоверность;
- объективность.

**Объектами** кадрового аудита являются:

- трудовой потенциал организации и его использование;
- система управления персоналом, включая ее организационное построение, функциональные и обеспечивающие подсистемы.

Оценка трудового потенциала должна включать [2, с. 619]:

- анализ численности работников и их структуры по возрасту, уровню образования, полу и другим признакам, а также анализ соответствия количественного и качественного состава персонала требованиям организации;
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;
- определение динамики численности работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);
- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);
- диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению и др.

Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации (табл. 15.1).

*Таблица 15.1.*

**Основные параметры аудита по функциям управления персоналом**  
[2, с. 620 – 621, табл. 9.18]

<b>Основные функции управления персоналом</b>	<b>Содержание аудита</b>
1	2
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации

1	2
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения
Наем и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценка персонала	Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичность ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профориентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целя организации
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются: нормативно-правовые документы, инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями, трудовые и экономические показатели организации, результаты тестирования и интервьюирования работников.

Методы проведения кадрового аудита:

- анализ внутренних документов организации, приказов и распоряжений по кадрам;
- анкетирование, интервьюирование сотрудников;
- проведение *SWOT-анализа*;
- использование метода экспертных оценок;
- наблюдение;
- групповая работа;
- общие дискуссии, и др.

Особое значение имеет также анализ по следующим направлениям:

- установление основных причин увольнений;
- изучение динамики заполнения вакантных рабочих мест;
- оценка уровня и динамики производительности труда и зарплатоемкости продукции (услуг), заработной платы по основным категориям персонала;
  - количество и динамика трудовых и социально-психологических конфликтов; нарушений трудовой и производственной дисциплины;
  - наличие прямых претензий к службе персонала организации со стороны структурных подразделений, руководителей различного уровня, отдельных сотрудников и т. п.

В зависимости от ряда факторов выделяют несколько типов аудита персонала (табл. 15.2).

Таблица 15.2.

**Классификация типов аудита персонала [2, с. 623, табл. 9.19]**

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
1	2	3
1. Периодичность проведения	регулярный	проводится через определенные промежутки времени
	оперативный (специальный)	проводится по оперативному распоряжению руководства
	панельный	проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах

1	2	3
2. Полнота охвата изучаемых объектов	полный	охватывает все объекты
	локальный	охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект
	тематический	включает все объекты, но по одной тематике
3. Способ проведения проверки	внешний	проводится силами сторонних специалистов (организаций)
	внутренний	проводится работниками самой организации

Проведение аудиторской проверки включает четыре этапа [2, с. 622 – 624].

На *подготовительном этапе* осуществляются:

- формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации;
- подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости;
- разработка внутриорганизационного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи, исполнителей и участников проверки, инструктаж исполнителей и участников;
- разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

На *этапе сбора информации* осуществляются проверка документации и отчетности, наблюдения, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, бухгалтерской и иной информации.

На *этапе обработки и анализа информации* полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в ЭВМ. На этом же этапе по разработанному алгоритму осуществляется анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки.

На *заключительном этапе* – этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций – готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения. На этом же этапе осуществляется оценка

результативности аудита персонала, заключающаяся, прежде всего, в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности службы персонала организации.

Таким образом, аудит персонала позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности использования персонала организации.

По мнению агентства «Евроменеджмент» [33, с. 420], кадровый аудит целесообразно проводить:

- когда решается вопрос либо о приобретении организации, либо о ее целевом финансировании, инвестировании средств;
- настало время для приведения системы управления человеческими ресурсами в соответствие с целями и задачами организации;
- возникает вопрос – привлекать ли новых менеджеров и специалистов или повышать квалификацию уже имеющихся;
- штаты «раздуты» и нет уверенности в необходимости такого количества персонала.

#### **15.4. Значение мониторинга в сфере управления персоналом**

*Мониторинг* – это инструмент управления объектом на основе непрерывной оценки состояния объекта и отслеживания факторов его развития.

Мониторинг представляет собой систему мероприятий, позволяющих:

- непрерывно следить за состоянием объекта, регистрировать и оценивать его важнейшие характеристики;
- оперативно отслеживать результаты воздействия на объект различных процессов и факторов;
- разрабатывать предложения по развитию объекта в желаемом направлении;
- оценивать эффективность управленческих воздействий.

Мониторинг опирается на обширную информацию об объекте. Она формируется при систематическом наблюдении за объектом и при регистрации получаемых сведений.

Организация мониторинга предполагает формирование обеспечивающих подсистем, в составе которых выделяют:

- информационную подсистему;
- методы обработки информации;
- комплекс технических средств регистрации, передачи и обработки информации;

- организационную структуру;
- нормативно-правовую документацию, определяющую цели, задачи, условия проведения мониторинга, обязанности и права работников;
- бюджет.

Мониторинг, являясь частью нормального функционирования предприятия, способствует переходу к более высокой управленческой культуре.

Мониторинг объекта отличается от его аудита по ряду характеристик (табл. 15.3).

Таблица 15.3.

**Сравнительная характеристика аудита и мониторинга**

Характеристика сравнения	Аудит	Мониторинг
1. Характер протекания во времени	Дискретный	Непрерывный
2. Включение механизма обратной связи	После завершения	В процессе проведения
3. Организационно-правовая основа проведения	Приказ, распоряжение	Приказ, Положение о мониторинге
4. Возможность влиять на постановку и корректировку целей объекта	Ниже	Выше

В управлении персоналом можно выделить следующие виды (направления) мониторинга:

**Мониторинг среды** (контекстный мониторинг). Цель этого вида мониторинга заключается в том, чтобы определить, какое влияние оказали или окажут внешние факторы на персонал, его трудовой потенциал и систему управления персоналом:

- конъюнктура рынка труда (национального, регионального, профессионального);
- законодательство;
- профсоюзы;
- кадровая политика конкурентов.

**Мониторинг стратегии.** Цель мониторинга стратегии: определить, соответствует ли осуществляемая деятельность принятой стратегии и соответствует ли принятая стратегия ситуационным факторам.

Направления стратегического мониторинга:

- определение сильных и слабых сторон;
- факторы формирования;
- соответствие целям организации;
- эффективность реализации.

**Мониторинг кадровых процессов.** Цель – осуществление контроля соответствия кадровых процессов целям организации.

**Мониторинг кадрового потенциала.** Цель – определение параметров трудового потенциала, его соответствия целям организации и другим внутренним переменным и установление направлений развития.

Мониторинг деятельности обычно включает начальный период – период обзора и сбор информации, за которым следует период активной обратной связи. В начальном периоде существует необходимость не только определить, но и развить специфические методы для сбора информации, разработки форм, составления отчетов и т. д. На более позднем этапе происходит более интерактивный обмен между человеком, осуществляющим мониторинг, и подразделением, деятельность которого находится в центре внимания проводимого мониторинга.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Что такое тест?
2. Какие проблемы в области управления персоналом могут исследоваться на основе тестирования?
3. Каким критериям должны отвечать тесты?
4. Какие типы тестов выделяют в зависимости от формы ответов?
5. Какие типы тестов выделяют в зависимости от объекта оценки?
6. Что входит в состав социологических методов исследования?
7. В какой форме может проводиться опрос в зависимости от способа получения информации?
8. Каково логическое построение анкеты?
9. Какие требования должны соблюдаться при составлении опросного листа?
10. Что такое интервью, какие виды интервью различают по процедуре проведения?
11. Что такое кадровый аудит и какова его цель?
12. Назовите принципы проведения кадрового аудита.
13. Что может являться объектом кадрового аудита?
14. Укажите методы проведения кадрового аудита?
15. Укажите типы кадрового аудита.
16. Назовите и охарактеризуйте этапы проведения кадрового аудита.

17. Что такое мониторинг?
18. В чем состоят различия между аудитом и мониторингом?
19. По каким направлениям может проводиться мониторинг в области управления персоналом?
20. Какое значение имеет проведение мониторинга в сфере управления персоналом?

### **Задания для практических занятий**

**Задание 15.1.** Используя источники, в частности [37, с. 121 – 126; 41, с. 60 – 77; 45, с. 303 – 305; 52, с. 176 – 177], предложите методы исследования организационной культуры. Составьте программу исследования организационной культуры, отразив в ней следующие аспекты:

- обоснование значения исследования организационной культуры;
- информирование работников и разъяснение методики применения данного метода исследования;
- определение способа формирования выборочной совокупности работников (если исследование не будет сплошным), обеспечение ее репрезентативности с точки зрения основных параметров персонала организации (численность, структура по категориям, возрасту и др.);
- способы доведения результатов исследования до работников;
- порядок использования результатов исследования в целях совершенствования управления персоналом организации.

**Задание 15.2.** Составьте анкету для изучения мнения работников организации о качестве и уровне работы службы персонала организации.

Дайте Ваши рекомендации о порядке формирования репрезентативной выборки работников и проведении опроса.

Подготовьте макеты таблиц для обработки и обобщения результатов опроса.

## **ТЕМА 16. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Основные вопросы темы:**

16.1. Характеристика подходов к оценке эффективности управления персоналом.

16.2. Характеристика состава затрат на персонал.

**Изучив данную тему, студенты должны:**

- знать подходы к оценке эффективности управления персоналом;
- знать состав и порядок расчета показателей эффективности управления персоналом;
- понимать значение учета затрат на персонал и знать состав этих затрат.

### **16.1. Характеристика подходов к оценке эффективности управления персоналом**

Необходимость оценки эффективности управления персоналом обусловлена следующими причинами:

во-первых, разработанная и реализуемая измерительная система позволяет выявить сильные стороны, а также слабые позиции в управлении персоналом, на которых необходимо сфокусировать внимание в дальнейшем;

во-вторых, результаты оценки способствуют повышению эффективности управления персоналом и могут рассматриваться как доказательство важности этого направления управленческой деятельности.

Главная задача любой системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект для достижения целей его развития. Эффективность управления персоналом будет тем выше, чем в большей степени кадровая составляющая будет способствовать достижению целей организации при минимизации затрат.

Конкретно результат от совершенствования управления персоналом может проявиться в виде:

- повышения конкурентоспособности организации в целом;
- увеличения объема выпуска продукции, повышения ее качества;
- улучшения финансовых результатов деятельности организации;
- роста удовлетворенности трудом, повышения качества трудовой жизни;
- относительной экономии средств вследствие совершенствования персонал-технологий;
- повышения лояльности сотрудников к организации, принятии ими ценностей и образцов поведения, присущих организации.

Принципиально оценка эффективности управления персоналом основана на соотношении затрат и результатов, обусловленных функционированием системы управления персоналом. Сложность такого соизмерения на практике в значительной степени объясняется необходимостью многоуровневого подхода к характеристике как результатов, так и затрат, связанных с управлением персоналом.

При оценке эффективности управления персоналом возможны следующие уровни рассмотрения результатов деятельности в этой сфере:

- *уровень организации* (достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики);
- *уровень персонала* (фактическое соответствие трудового потенциала организации требуемому по численности, профессионально-квалификационному, образовательному составу и др.);
- *уровень службы персонала (системы управления персоналом)*: выбор наиболее эффективных методов управления персоналом, наилучших кадровых технологий.

Уровни рассмотрения затрат, связанных с персоналом и управлением им включают:

- *затраты на персонал*;
- *затраты на управление персоналом*;
- *затраты на отдельные мероприятия* (кадровые процессы) в области управления персоналом.

В зависимости от выбранного уровня оценки эффективности управления персоналом можно сформировать две группы показателей:

- *показатели эффективности функционирования объектов управления (организации, персонала)*;
- *показатели эффективности собственно управленческой деятельности в области управления персоналом*.

В выделении двух групп показателей оценки эффективности управления персоналом проявляется один из основных подходов к оценке эффективности управления, в соответствии с которым используют понятие «эффективность управления в широком смысле» и «эффективность управления в узком смысле» [42, с. 504]. В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования управляемого объекта в целом. В узком смысле эффективность отражает эффективность собственно управленческой деятельности.

Формируя систему показателей оценки эффективности управления персоналом, следует учитывать возникающие при этом проблемы:

- сложность выделения вклада службы персонала в повышение эффективности функционирования организации в целом из-за сложности количественной оценки этого вклада, из-за отсутствия соответствующей системы учета, а также по причине зависимости эффективности функционирования организации от действия других факторов, находящихся в сложном взаимодействии между собой;

- проявление результатов управленческих решений в области управления персоналом носит опосредованный характер (через деятельность коллектива организации) и часто отдаленный по времени;
- необходимость учета и большая значимость социального эффекта от совершенствования управления персоналом;
- отсутствие попроцессного учета затрат в сфере управления персоналом;
- вероятностный характер получения результатов от совершенствования управления персоналом, так как реализация мероприятий в области управления персоналом в значительной степени зависит от людей, их реакций, поведения, мотиваций и др.

Состав показателей оценки эффективности управления персоналом представляет рис. 16.1.

Рассмотрим состав и содержание вышеприведенных групп показателей.

### **Показатели собственно экономической эффективности управления персоналом**

Содержание показателей собственно экономической эффективности управления персоналом представляет табл. 16.1.

При расчете показателей этой группы необходимо определить затраты, связанные с реализацией кадровой политики организации. Эти затраты должны включать:

- общие затраты организации на персонал;
- издержки на содержание службы персонала и осуществление ею функций управления. Поскольку работники службы персонала являются частью коллектива организации, то в общих затратах на персонал учтены и затраты, которые касаются непосредственно работников этой службы. Необходимо лишь добавить материальные и эксплуатационные затраты на содержание службы персонала (как часть общехозяйственных расходов).

При оценке эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (табл. 16.2)



Рис. 16.1 Состав показателей оценки эффективности управления персоналом

Таблица 16.1.

**Показатели эффективности функционирования объектов управления персоналом [2, с. 581, табл. 9.11]**

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
1	2	3	4
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов (прибыли)	Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)	Степень удовлетворенности работой в данной организации	Текучесть кадров

1	2	3	4
Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника	Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)	Степень удовлетворенности деятельностью службы персонала	Уровень абсентеизма
Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом			Количество жалоб работников
Отношение бюджета службы персонала к численности обслуживаемого персонала			Уровень производственного травматизма и профзаболеваний

Таблица 16.2.

**Направления оценки экономического эффекта  
от некоторых мероприятий по работе с персоналом [2, с. 583, табл. 9.12].**

Затраты	Составляющие эффекта
<b>Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала</b>	
Затраты на: а) создание и содержание учебных помещений; б) отвлечение оборудования и материалов из основного производства; в) компенсация роста брака и снижение темпа работы на период обучения; г) отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности и на привлечение сторонних специалистов; д) организация учебного процесса; е) обучение в учебных заведениях за пределами организации.	Составляющие эффекта: а) рост индивидуальной производительности труда; б) рост объема выпуска продукции и повышения ее качества; в) стабилизация трудового коллектива; г) снижение условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции; д) повышение качества менеджмента в организации (отдача от обучения от руководителей и специалистов).

<b>Мероприятия по совершенствованию оргструктуры в организации</b>	
Затраты на: а) анализ существующей структуры (изучение документооборота, загрузки отдельных подразделений; б) выработку рекомендаций по улучшению существующей структуры; в) разработку новых положений о подразделениях и должностных инструкций; г) перестройку структуры и ее освоение; д) трудоустройство высвобождаемого персонала.	Составляющие эффекта: а) экономия по заработной плате и затратам на содержание закрываемых подразделений; б) улучшение качества выполнения функций управления; в) рост производительности труда; г) снижение условно-постоянных затрат.
<b>Мероприятия по оценке работ и работников</b>	
Затраты на: а) исследования уровня отдачи работающего персонала; б) выбор систем оценки для различных подразделений; в) формирование штата профессиональных оценщиков; г) внедрение системы.	Составляющие эффекта: а) рост производительности труда работников за счет более эффективной оценки их труда и четкого закрепления обязанностей; б) сокращение численности занятых; в) улучшение качества выполнения работ.
<b>Мероприятия по совершенствованию процедуры найма</b>	
Затраты на: а) внедрение соответствующей процедуры (подбор работников, подготовку помещений, печатного материала, медицинского осмотра, тестирования, испытаний и др.); б) мероприятия по профориентации и профотбору; г) контакты со службами трудоустройства, консультационными организациями и т. п.	Эффект за счет стабилизации трудового коллектива и снижения текучести персонала.

### **Показатели степени укомплектованности кадрового состава**

Показатели этой группы оценивают соответствие фактического количественного и качественного состава работников составу, необходимому организации для достижения стоящих перед ней целей.

### **Показатели степени удовлетворенности трудом**

Показатели этой группы определяются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования работников для выявления их мнений о кадровой политике организации. Обследования могут охватывать большой круг вопросов. Типичные темы, затрагиваемые при обследовании удовлетворенности работников трудом в организации, приведены в табл. 16.3.

**Направления обследования удовлетворенности работников  
трудом в организации [2, с. 584; 23, с. 553]**

Отношение к условиям труда	Отношение к системам поощрения	Отношение к руководству (руководителю)	Отношение к организации
1. Психофизиологические, санитарно-гигиенические, эргономические и эстетические условия труда; 2. График и планирование работы 3. Назначения и возможности продвижения 4. Требования к работе 5. Безопасность работы 6. Режим работы 7. Межличностные отношения 8. Результативность обучения	1. Заработная плата 2. Премирование 3. Социальные льготы 4. Статус и признание	1. Коммуникационные возможности 2. Стиль руководства	1. Кадровая политика 2. Коммуникации 3. Имидж организации 4. Отношение к профсоюзам

**Косвенные показатели эффективности управления персоналом**

Основными косвенными показателями эффективности деятельности службы персонала являются показатели текучести кадров и абсентеизма. Текучесть является одной из наиболее распространенных форм подвижности персонала. К текучести относят движение персонала, связанное с увольнением по собственному желанию, а также в связи с прогулами и нарушениями трудовой дисциплины. В связи с этим текучесть персонала рассматривают как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника работой в данной организации (так называемая активная текучесть) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью) – пассивная текучесть.

В любом случае текучесть приводит к потерям. Для изучения причин текучести проводят интервьюирование или анкетирование увольняющихся работников.

*Абсентеизм* характеризуется количеством самовольных невыходов работников на работу. Абсентеизм приводит к ухудшению показателей деятельности организации в связи с простоями оборудования, падением производительности труда, оплатой сверхурочных работ работникам, заменяющих отсутствующего.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие формы оценки, как жалобы и недовольство, выраженные каким-либо образом. Конечно, жалобы

и проявления недовольства не всегда связаны с вопросами управления персоналом. Они могут касаться различных сфер деятельности организации. Но в любом случае рост количества и объективность жалоб свидетельствуют о неудовлетворенности работой, что, в свою очередь, приводит к росту текучести и абсентеизма. Эти процессы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы персонала по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Информационная ценность показателей оценки эффективности функционирования объектов управления персоналом возрастает при анализе их динамики, а также при сравнении с показателями других организаций, в том числе основных конкурентов. При оценке эффективности функционирования объектов управления персоналом используют следующие методы [23, с. 552]:

- метод бенчмаркинга;
- метод определения результативности службы персонала посредством экспертных оценок;
- оценка деятельности службы персонала на основании обзора мнений.

Внедрение организационных проектов, направленных на совершенствование системы управления персоналом и требующих определенных инвестиций, предполагает определение экономической эффективности в соответствии с принципами и методикой оценки эффективности инвестиционных проектов (на основе показателей чистого дисконтированного дохода, индекса доходности, дисконтированного срока окупаемости).

Рассмотрим содержание показателей эффективности управленческой деятельности в области управления персоналом [42].

### **Показатели эффективности и качества работы работников службы персонала**

К этой группе показателей относят:

- *показатель удельного веса бюджета службы персонала в общих затратах организации на производство продукции ( $d_{yn}$ ):*

$$d_{yn} = \frac{C_{yn}}{C_{общ.}} \cdot 100\% , \quad (16.1)$$

где  $C_{yn}$  – бюджет службы персонала;

$C_{общ.}$  – общая сумма затрат на производство продукции.

- *коэффициент надежности системы управления персоналом:*

$$K_{над.} = 1 - \frac{K_n}{K_{общ.}} , \quad (16.2)$$

где  $K_n$  – количество нереализованных решений в службе персонала (системе управления персоналом);

$K_{общ.}$  – общее количество решений, принятых в службе персонала (системе управления персоналом);

– коэффициент, характеризующий быстроту принятия или подготовки управленческого решения:

$$K_{бр} = \frac{T_{\phi}}{T_{н}}, \quad (16.3)$$

где  $T_{\phi}$  и  $T_{н}$  – фактическое и требуемое (нормируемое) время принятия решения в области управления персоналом;

– коэффициент, характеризующий быстроту передачи принятого решения в области управления персоналом:

$$K_{бп} = \frac{\tau_{\phi}}{\tau_{н}}, \quad (16.4)$$

где  $\tau_{\phi}, \tau_{н}$  – фактическое и нормативное время передачи информации.

– коэффициент оперативности работы службы персонала:

$$K_{он} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m d_i R_i}{\sum_{i=1}^m D_i R_i}, \quad (16.5)$$

где  $R_i$  – коэффициент важности  $i$ -го документа. Принимается в пределах от 0,6 до 1;

$m$  – количество документов в системе управления персоналом;

$d_i$  – отставание в исполнении по  $i$ -му документу;

$D_i$  – установленный период исполнения  $i$ -го документа.

### **Показатели эффективности управления кадровыми процессами**

В эту группу входят следующие показатели:

- *средний срок адаптации работника;*
- *средний срок поиска кандидата;*
- *удельные затраты на привлечение одного работника;*
- *трудоемкость поиска одного работника и др.*

### **Показатели эффективности обеспечивающих подсистем управления персоналом**

В состав показателей этой группы входят следующие:

– *доля персонала, занятого управлением персоналом в общей численности персонала организации;*

$$K_3 = \frac{Ч_{yn}}{Ч}, \quad (16.6)$$

где  $Ч_{yn}$  – численность персонала, занятого управлением персоналом;  
 $Ч$  – общая численность работников организации. В качестве показателя численности рекомендуется принимать списочную численность на конец года или списочную численность в среднем за период;

– *степень формализации труда работников службы персонала:*

$$K_\phi = \frac{УП_n}{УП}, \quad (16.7)$$

где  $УП_n$  – численность работников службы персонала, труд которых организован на основе нормативной документации;

$УП$  – общая численность работников службы персонала;

– *уровень механизации и автоматизации труда работников службы персонала:*

$$K_{ma} = \frac{T_{ma}}{УП}, \quad (16.8)$$

где  $T_{ma}$  – стоимость организационной и вычислительной техники, используемой в службе персонала;

– *коэффициент использования информации:*

$$K_u = \frac{\sum I_{исп.}}{\sum I}, \quad (16.9)$$

где  $I_{исп.}$  – общее количество случаев использования данного документа;

$\sum I$  – общее количество документов, имеющих в системе управления персоналом.

### **Показатели эффективности организационной структуры службы персонала**

Показатели этой группы включают:

– *степень централизации функций управления персоналом:*

$$K_y = \frac{P_{cy}}{P_\phi}, \quad (16.10)$$

где  $P_{cy}$  – количество принятых решений при выполнении функций управления персоналом на верхних уровнях управления;

$P_\phi$  – общее количество принятых решений при выполнении функций управления персоналом на всех уровнях управления;

– коэффициент полноты охвата функций управления персоналом:

$$K_{оф} = \frac{K_{ф}}{K_{н}}, \quad (16.11)$$

где  $K_{ф}$ ,  $K_{н}$  – количество работ, проводимых в системе управления персоналом фактически и по установленным положениям;

– коэффициент дублирования функций управления персоналом:

$$K_{д} = \frac{K_{д}}{K_{н}}, \quad (16.12)$$

где  $K_{д}$  – количество работ, одновременно закрепленных за разными подразделениями службы персонала;

$K_{н}$  – количество работ по утвержденным положениям;

– коэффициент глубины специализации управленческих работ:

$$K_{сп.} = \frac{T_{проф.}}{T_{р}}, \quad (16.13)$$

где  $T_{проф.}$  – объем работ, профильных для данного подразделения;

$T_{р}$  – общие трудозатраты на выполнение работ, закрепленных за данным подразделением.

## 16.2. Характеристика состава затрат на персонал

Решая проблему оценки эффективности управления персоналом, необходимо знать *затраты на персонал*.

*Затраты на персонал организации – общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала [2, с. 587].*

Наиболее распространенным на практике подходом к характеристике затрат на рабочую силу является определение их как текущих затрат, связанных с ее наймом и содержанием, которые сразу и полностью включаются в себестоимость текущего года.

Однако все более заметными становятся попытки применения к рабочей силе ресурсного подхода. Ресурсный подход к рабочей силе нашел свое отражение в концепции «человеческого капитала». В соответствии с ней инвестиции в человеческий капитал – это любые затраты, которые повышают квалификацию и способность, или, другими словами, производительность труда работника.

Применение ресурсного подхода на уровне предприятия сталкивается с рядом методических трудностей, связанных, прежде всего, с оценкой стоимости рабочей силы. Даже за рубежом ресурсный подход реализуется в усеченном виде, так как при этом характеризуется не стоимостью рабочей силы, а суммой средств, показывающая, во что обходится предприятию конкретный работник. Такой персонифицированный учет отражает затраты на «приобретение работника», оформление его на работу, подготовку к участию в производственном процессе, текущие затраты на содержание и т. д.

Примером другого подхода к оценке персонала является *модель индивидуальной стоимости работника*, предложенная ученым Мичиганского университета Э. Флемхольцем. Согласно этой модели индивидуальная стоимость работника определяется объемом услуг, который работник предоставит или реализует в данной организации [37, с. 137 – 138].

Управление персоналом в организации ставит задачу конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее формированием, использованием и развитием.

Затраты, связанные с формированием, развитием и использованием трудового потенциала, весьма многообразны. Классификация их позволит рассматривать конкретные затраты под различным углом зрения, понять роль каждого их вида. Тогда управление персоналом приобретет более целенаправленный характер.

В качестве классификационных признаков могут рассматриваться следующие [9, с. 276 – 277]:

- фазы процесса воспроизводства;
- уровень подхода;
- целевое назначение;
- источники финансирования;
- характер затрат (прямые, косвенные);
- время возмещения (долговременные, текущие затраты);

Наглядно классификация представлена на рисунке 16.2.

Отнесение затрат к той или иной фазе воспроизводства рабочей силы имеет большое теоретическое значение. На практике эти три фазы тесно связаны, и затраты, осуществленные на одной из них, прямо или косвенно скажутся на конечном результате – трудовом потенциале организации.

Аналитические расчеты затрат на рабочую силу на уровне организации в условиях действующей системы учета – дело весьма трудоемкое. Перечень затрат, включаемых в себестоимость, позволяет конкретизировать группы затрат, имеющих ту или иную целевую направленность, и получить четкую кар-

тину в отношении источников финансирования. Вместе с тем, формы бухгалтерской отчетности не содержат обобщенных показателей затрат на рабочую силу, в связи с чем необходима работа с документами первичного учета.

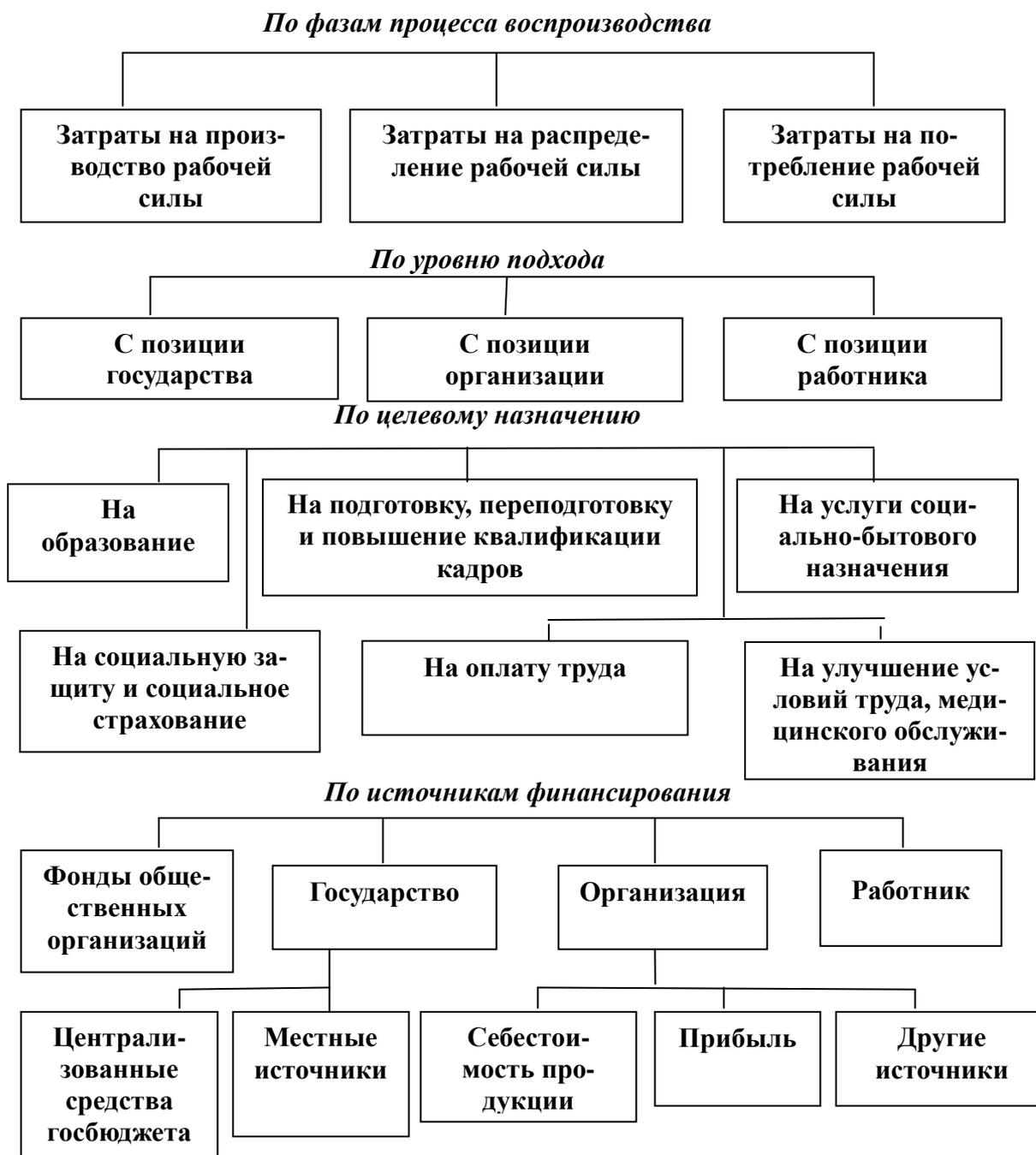


Рис. 16.2. Классификация затрат на рабочую силу  
 Источник: [9, с. 277, схема 13.1]

Выбор источника финансирования для организации имеет большое значение. Включение затрат на рабочую силу в себестоимость гарантирует их возвращение после реализации продукции. Финансирование из прибыли, связано с определенными проблемами, так как организация может столкнуться с ситуацией выбора: или заработная плата работникам организации сейчас, или увеличение дохода от более квалифицированной рабочей силы в будущем, если потратить часть прибыли на подготовку кадров и повышение их квалификации. Состав затрат на рабочую силу, относимых на себестоимость продукции, устанавливаются «Основные положения по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)» [55].

При определении издержек на рабочую силу национальные статистические службы ориентируются на Международную стандартную классификацию расходов на рабочую силу, которая включает 10 основных групп элементов затрат.

Согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, *затраты на персонал (стоимость труда)* включают [2, с. 587 – 588]:

- оплату производственной работы;
- выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени;
- премии и денежные вознаграждения;
- стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме;
- стоимость предоставления жилья работникам, оплачиваемого работодателем;
- расходы работодателей на социальное обеспечение;
- стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий;
- смешанные статьи, такие как транспорт для работающих, рабочая одежда, расходы на восстановление здоровья, налоги на заработную плату.

Данные о расходах на рабочую силу используются для определения средних показателей затрат в расчете на один отработанный человеко-час и на одного работника.

Большой интерес представляет анализ структуры расходов на рабочую силу. При этом определяются средние показатели затрат как в расчете на один отработанный человеко-час и на одного работника по основным элементам затрат, выделенным в классификации расходов, так и в процентах к общей сумме затрат на рабочую силу.

Уровень и динамика расходов на рабочую силу являются центральным вопросом на переговорах между организациями предпринимателей и трудящихся. Расходы на рабочую силу – один из показателей конкурентоспособности организации. Данные о них используются для международных сопоставлений.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Вопросы для самоподготовки и контроля знаний

1. Какое значение имеет оценка эффективности управления персоналом?
2. Какие уровни могут быть выделены при рассмотрении результатов от совершенствования управления персоналом и затраты, связанные с персоналом и управлением им?
3. В чем состоят сложности количественной оценки эффективности управления персоналом?
4. Укажите состав показателей эффективности объектов управления персоналом.
5. Укажите состав показателей эффективности управленческой деятельности в области управления персоналом.
6. Какие показатели характеризуют собственно экономическую эффективность управления персоналом?
7. Укажите основные направления обследования удовлетворенности работников трудом в организации.
8. Какие показатели относят к косвенным показателям эффективности управления персоналом?
9. Какое значение имеет определение затрат на персонал?
10. По каким признакам могут быть классифицированы затраты на персонал?
11. Какие затраты включает Международная стандартная классификация расходов на рабочую силу?

### Задания для практических занятий

**Задание 16.1.** Используя источник [66, с. 60 – 65], ознакомьтесь с подходом к оценке эффективности службы управления персоналом на основе системы ключевых стратегических показателей. Дайте вашу оценку достоинств и возможных ограничений (сложностей) в применении этого подхода.

**Задание 16.2.** Используя источник [52, с. 267 – 269], ознакомьтесь с подходом к оценке потенциала службы персонала. По результатам организационно-экономической практики проведите оценку потенциала службы персонала предприятия (организации). Сделайте выводы и дайте рекомендации по совершенствованию деятельности службы персонала этого предприятия (организации).

**Задание 16.3.** Разработайте методику оценки эффекта от снижения уровня текучести кадров в организации.

**Задание 16.4.** Разработайте методику оценки эффекта от снижения уровня абсентеизма в организации.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ДНЕВНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

1. Значение и принципы оценки персонала.
2. Организация процедуры деловой оценки персонала.
3. Показатели деловой оценки персонала.
4. Методы деловой оценки персонала.
5. Процедура аттестации персонала.
6. Значение обучения персонала в современной организации.
7. Виды и формы обучения персонала.
8. Непрерывное профессиональное обучение рабочих.
9. Непрерывное профессиональное обучение руководителей и специалистов.
10. Управление обучением персонала в организации.
11. Методы обучения персонала.
12. Понятие, типы и этапы карьеры.
13. Управление карьерой.
14. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
15. Управление кадровым резервом.
16. Управление высвобождением персонала.
17. Значение и цели управления социальным развитием организации.
18. Характеристика факторов социальной среды организации.
19. Организация социальной службы и ее задачи.
20. Значение управления нововведениями в работе с персоналом.
21. Формирование новаторских кадров как условие эффективного управления организацией.
22. Содержание процесса управления нововведениями в работе с персоналом.
23. Причины развития командного менеджмента.
24. Понятие и принципы работы команды.
25. Типология команд и факторы их формирования.
26. Этапы командообразования.
27. Методы формирования команд.
28. Использование метода тестирования в управлении персоналом.
29. Анкетирование и интервьюирование в управлении персоналом.
30. Значение кадрового аудита, его цели, объекты, содержание и этапы проведения.
31. Значение мониторинга в сфере управления персоналом.
32. Характеристика подходов к оценке эффективности управления персоналом.
33. Характеристика состава затрат на персонал.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

1. Цель и значение изучения дисциплины.
2. Предмет изучения и структура дисциплины.
3. Трудовые ресурсы как источник формирования персонала организации.
4. Понятие персонала организации и значение изучения его состава.
5. Трудовой потенциал организации.
6. Внутренний рынок труда и занятость персонала организации.
7. Общая характеристика методологии управления персоналом.
8. Концепции управления персоналом.
9. Принципы управления персоналом.
10. Методы управления персоналом.
11. Цели и функции системы управления персоналом (СУП) в организации.
12. Организационное построение СУП.
13. Кадровое обеспечение СУП.
14. Нормативно-методическое обеспечение СУП.
15. Правовое обеспечение СУП.
16. Информационно-техническое обеспечение СУП.
17. Понятие кадровой политики и факторы ее формирования.
18. Типы кадровой политики.
19. Этапы формирования и механизмы реализации кадровой политики.
20. Стратегия управления персоналом.
21. Сущность, цели и виды кадрового планирования.
22. Маркетинг персонала.
23. Планирование потребности в персонале.
24. Методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности работников.
25. Содержание процесса подбора и факторы, определяющие его эффективность.
26. Источники привлечения персонала.
27. Содержание процесса отбора персонала.
28. Нормативно-правовая база найма персонала.
29. Значение и формы профориентационной работы.
30. Понятие, виды и формы адаптации.
31. Управление адаптацией работников.
32. Оценка результатов адаптации.
33. Значение и принципы оценки персонала.

34. Организация процедуры деловой оценки персонала.
35. Показатели деловой оценки персонала.
36. Методы деловой оценки персонала.
37. Процедура аттестации персонала.
38. Значение обучения персонала в современной организации.
39. Виды и формы обучения персонала.
40. Непрерывное профессиональное обучение рабочих.
41. Непрерывное профессиональное обучение руководителей и специалистов.
42. Управление обучением персонала в организации.
43. Методы обучения персонала.
44. Понятие, типы и этапы карьеры.
45. Управление карьерой.
46. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
47. Управление кадровым резервом.
48. Управление высвобождением персонала.
49. Значение и цели управления социальным развитием организации.
50. Характеристика факторов социальной среды организации.
51. Организация социальной службы и ее задачи.
52. Значение управления нововведениями в работе с персоналом.
53. Формирование новаторских кадров как условие эффективного управления организацией.
54. Содержание процесса управления нововведениями в работе с персоналом.
55. Причины развития командного менеджмента.
56. Понятие и принципы работы команды.
57. Типология команд и факторы их формирования.
58. Этапы командообразования.
59. Методы формирования команд.
60. Использование метода тестирования в управлении персоналом.
61. Анкетирование и интервьюирование в управлении персоналом.
62. Значение кадрового аудита, его цели, объекты, содержание и этапы проведения.
63. Значение мониторинга в сфере управления персоналом.
64. Характеристика подходов к оценке эффективности управления персоналом.
65. Характеристика состава затрат на персонал.

**ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**  
(для студентов дневной формы обучения)

1. Цель и значение изучения дисциплины.
2. Предмет изучения и структура дисциплины.
3. Трудовые ресурсы как источник формирования персонала организации.
4. Понятие персонала организации и значение изучения его состава.
5. Трудовой потенциал организации.
6. Внутренний рынок труда и занятость персонала организации.
7. Общая характеристика методологии управления персоналом.
8. Концепции управления персоналом.
9. Принципы управления персоналом.
10. Методы управления персоналом.
11. Цели и функции системы управления персоналом (СУП) в организации.
12. Организационное построение СУП.
13. Кадровое обеспечение СУП.
14. Нормативно-методическое обеспечение СУП.
15. Правовое обеспечение СУП.
16. Информационно-техническое обеспечение СУП.
17. Понятие кадровой политики и факторы ее формирования.
18. Типы кадровой политики.
19. Этапы формирования и механизмы реализации кадровой политики.
20. Стратегия управления персоналом.
21. Сущность, цели и виды кадрового планирования.
22. Маркетинг персонала.
23. Планирование потребности в персонале.
24. Методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности работников.
25. Содержание процесса подбора и факторы, определяющие его эффективность.
26. Источники привлечения персонала.
27. Содержание процесса отбора персонала.
28. Нормативно-правовая база найма персонала.
29. Значение и формы профориентационной работы.
30. Понятие, виды и формы адаптации.
31. Управление адаптацией работников.
32. Оценка результатов адаптации.

## ОРГАНИЗАЦИЯ РЕЙТИНГОВОГО КОНТРОЛЯ

Рейтинговая система оценки результатов познавательной деятельности студентов является важным фактором повышения качества подготовки специалистов, так как она способствует:

- формированию у студентов целостного и системного представления о целях, структуре, содержании, методах и последовательности этапов изучения дисциплины;
- повышению мотивации студентов к систематической работе по изучению дисциплины;
- активизации текущей работы студентов;
- развитию процессов самообразования и самоподготовки студентов;
- совершенствованию системы взаимодействия между преподавателем и студентами.

Кроме этого, рейтинговая система позволяет ранжировать студентов по интегральным показателям успеваемости по дисциплине в учебной группе и на курсе, а также переводить интегральные оценки успеваемости в официальную систему оценок.

Рейтинг по дисциплине «Управление персоналом» определяется суммой баллов, полученных студентом в процессе ее изучения. Поскольку дисциплина изучается в двух семестрах, рейтинговая оценка формируется в каждом из семестров, и в третьем семестре является основой получения зачета, а в 4 семестре используется при установлении экзаменационной оценки по дисциплине. Максимальное число баллов, которое может получить студент в каждом семестре, составляет 1000 баллов. Учебная деятельность студента по изучению дисциплины считается успешной, если количество набранных баллов в семестре составляет не менее 600. При этом рейтинговая оценка формируется за счет накопления баллов по трем направлениям.

**1. Оценка дисциплинированности и организованности студентов в процессе изучения дисциплины.** Это направление учитывает отношение студента к дисциплине «Управление персоналом» в семестре и предполагает отсутствие пропусков учебных занятий без уважительных причин и своевременность выполнения самостоятельных индивидуальных заданий, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Общее количество баллов по данному направлению за семестр – 150, которые распределяются следующим образом (табл. 1).

Таблица 1.

### Оценка дисциплинированности и организованности студентов

Составляющие оценки	VIII семестр	IX семестр
100%-ное посещение лекций	64 балла (32 часов по 2 балла за каждый час)	56 баллов (28 часов по 2 часа за каждый час)
100%-ное посещение практических занятий	32 баллов (16 часов по 2 балла за каждый час)	28 балла (14 часов по 2 балла за каждый час)
Своевременное выполнение всех самостоятельных работ, творческих и расчетно-аналитических заданий в семестре	54 балла	66 балла
Итого	150	150

#### 2. Текущая оценка (контроль) успешности изучения дисциплины.

Эта составляющая рейтинговой оценки учитывает уровень знаний и умений студента в течение семестра, которые оцениваются с помощью различных форм текущего контроля: тестов, выполнения расчетно-аналитических заданий, представления отчетов по анализу конкретных ситуаций, рефератов, выступлений с сообщениями по отдельным вопросам и др. Порядок текущей оценки успешности изучения дисциплины представляет табл. 2.

Таблица 2.

#### Текущая оценка успешности изучения дисциплины

VIII семестр			IX семестр		
Форма текущего контроля	Время текущей оценки	Количество баллов	Форма текущего контроля	Время текущей оценки	Количество баллов
1	2	3	4	5	6
1. Тест по теме 2.	4-я неделя	10 – 20	1. Выполнение расчетно-аналитического задания по теме 9 (задание 9.2).	4-я неделя	80- 110
2. Выполнение расчетно-аналитического задания по теме	6-я неделя	70 – 100			
3. Тест по теме 3.	8-я неделя	10 - 20	2. Выполнение расчетно-аналитического задания по теме 10 (задание 10.2)	6-я неделя	80 - 110
4. Задание 4.1. по теме 4	10-я неделя	70 - 100	3. Выполнение расчетно-аналитического задания по теме 11 (задание 11.2).	8-я неделя	80-110

1	2	3	4	5	6
5. Отчет по анализу конкретной ситуации по теме 5	12-ая неделя	70 -100			
			3. Выполнение расчетно-аналитического задания по теме 13 (задания 13.2; 13.3)	10-ая неделя	80-110 (за каждое задание)
6. Выполнение работы «Профи-старт»	16-я неделя	70 -100	4. Выполнение задания по теме 14 (задание 14.1)	12-ая неделя	80-110
7. Выполнение итогового теста по всем темам	18-я неделя	160 - 240			
Итого		460 – 680	Итого		480 – 660

**3. Оценка активности, заинтересованности и творческого отношения к изучению дисциплины.** Творческая активность студентов при изучении дисциплины характеризуется:

- выполнением творческих заданий (составление описания конкретных ситуаций, кроссвордов, представление материалов, иллюстрирующих прогрессивный опыт в области управления персоналом);
- успешным участием в научных конференциях с докладами, имеющими прямое отношение к изучаемой дисциплине;
- изучением материалов по дисциплине сверх установленных учебной программой и составление по ним рефератов;
- научными публикациями, имеющими прямое отношение к изучаемой дисциплине;
- высокими результатами на Республиканском конкурсе студенческих научных работ;
- другими формами проявления творческой деятельности.

Баллы по третьему направлению рейтинговой оценки формируются следующим образом:

- участие в научных конференциях с докладами, имеющими прямое отношение к изучаемой дисциплине – 200 баллов. В случае получения

рекомендаций на представление такой работы на республиканский конкурс – 250 баллов;

– научные публикации, имеющие прямое отношение к изучаемой дисциплине – 200 баллов за каждую публикацию;

– выполнение творческих и индивидуальных расчетно-аналитических заданий – от 70 до 100 баллов за одно задание;

– изучение материалов сверх определенных учебной программой и составление по ним рефератов – от 80 до 150 баллов (за один реферат).

**Итоговая оценка успешности изучения дисциплины** определяется как сумма полученных баллов по всем трем направлениям. Баллы, набранные по первому направлению, засчитываются, если они составляют не менее 70 % от максимальной суммы баллов, выделенных для оценки по этому направлению.

Баллы, набранные по двум другим направлениям, засчитываются при условии выполнения и положительной оценки всех предусмотренных работ и заданий.

Исходя из вышесказанного, студент считается успешно выполнившим учебный план по дисциплине «Управление персоналом» если он получает 600 и более баллов. В этом случае в VIII семестре студент автоматически получает зачет. В IX семестре, в котором итоговый контроль знаний проводится в форме экзамена, студент имеет право не сдавать экзамен и получить итоговую оценку согласно специальной шкале перевода набранных баллов в экзаменационную оценку (табл. 3). С целью повышения оценки студент имеет право принять участие в экзамене.

Если итоговая рейтинговая оценка студента составляет менее 600 баллов, студент считается не выполнившим учебный план и для получения зачета ему необходимо пройти дополнительную процедуру оценки теоретических знаний, а также практических навыков и умений по данной дисциплине.

Таблица 3.

**Шкала перевода баллов рейтинговой оценки  
в итоговую экзаменационную оценку**

Рейтинговая оценка, баллов	Экзаменационная оценка
От 600 до 649	4(четыре)
От 650 до 699	5 (пять)
От 700 до 749	6 (шесть)
От 750 до 899	7 (семь)
От 900 до 949	8 (восемь)
От 950 до 974	9 (девять)
От 975 и выше	10 (десять)

## ЛИТЕРАТУРА

1. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С.К. Мордовин. – М.: ИНФРА-М, 1999. – Модуль 16. – 360 с.
2. Управление персоналом организации: учебн. / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
3. Теплова, Т. Влияние интеллектуального капитала на политику компании / Т. Теплова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 88–100.
4. Основные методологические положения по классификации статистических показателей о составе рабочей силы, экономической активности населения и статусу в занятости в соответствии с рекомендациями МОТ // НЭГ – 1994. – № 19. – С. 13.
5. О занятости населения Республики Беларусь: Закон Республики Беларусь от 15.06.2006 г. №125-З: с изм. и доп.: текст по состоянию на 28.12.2009 г. – Минск: Национальный реестр правовых актов республики Беларусь, 2010. – № 6. – Рег. № 2 / 1222 от 14.01.2010 г.
6. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уоркера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
7. Общегосударственный классификатор Республики Беларусь ОКРБ 006-2009. «Профессии рабочих и должности служащих». Утв. постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь 22.10.2009 г., № 125. – 421 с.
8. Мескон, М.Х. Основы менеджмента; пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1993. – 702 с.
9. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
10. Радько, С.Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая система и риски управления ею / С.Г. Радько // Управление риском. – 2006. – № 1. – С. 55–62.
11. Рудаков, М.Н. К вопросу о внутренних рынках труда / М.Н. Рудаков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ladoumarket.ru/Pages/conf1/book2\\_html/24\\_rudakov/htm](http://ladoumarket.ru/Pages/conf1/book2_html/24_rudakov/htm). – Дата доступа: 16.07.2008.
12. Вучкович-Стадник, А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. Вучкович-Стадник. – М.: «Эксмо», 2006.
13. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
14. Паневчик, В. Характеристика как вид документа / В. Паневчик, Н. Самодеева // Кадровик. Управление персоналом. – 2005. – № 3. – С. 31–39.
15. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
16. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с.
17. Рудавина, Е.Р. Книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.
18. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.

19. Беленко, П.В. Кадровый аутсорсинг: за и против / П.В. Беленко // Управление человеческим потенциалом. – 2008. – № 1. – С. 50–54.
20. Мерникова, Н. Executive search / Н. Мерникова // Управление персоналом. – 2001. – № 7.
21. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – М.: КНОРКС, 2009. – 624 с.
22. Скопылатов, И.А. Отбор персонала / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www/bibliotekar.ru/bizhes-33/15.htm>. – Дата доступа: 31.05.2009.
23. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
24. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 512 с.
25. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
26. Адашкевич, О. Кадровая служба на предприятии / О. Адашкевич // Кадровик. Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 63–66.
27. Данилкина, С. Дайджест / С. Данилкина // Управление персоналом. – 2005. – № 23. – С 2.
28. Инструкция о порядке применения Единой тарифной сетки работников республики Беларусь: утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь 20.09.2002. № 123 (в ред. постановления Минтруда и соцзащиты от 23.03.2009 г., № 40) // Экономическая газета. – 2009. – № 42. – С. 7–28.
29. Прохорчик, Г.В. Комментарий к постановлению Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30.10.2007 №135 «О внесении изменений и дополнений в постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30 марта 2004г. №32» / Г.В. Прохорчик // Кадровик. Управление персоналом. – 2007. – № 12. – С. 16–24.
30. Шкагулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкагулла. – 2-е изд. – М.: Издательство Норма (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2001. – 560 с.
31. Трофимова, Е.П. Порядок разработки должностных инструкций / Е.П. Трофимова // Кадровик. Управление персоналом. – 2008. – № 6. – С. 59–61.
32. Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Требования к оформлению документов: ГОСТ СТБ 6.38-2004. – Введ. 21.12.04. – Минск: Комитета по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров Респ. Беларусь.
33. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: учебник для студентов вузов / В.В. Музыченко. – М.: Издат. Центр «Академия», 2003. – 528 с.
34. Клоков, И.В. Краткий обзор прикладных программ для кадровой работы / И.В. Клоков // Кадровик. Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 114–118.
35. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О’Доннел. – М.: Прогресс, 1981. – 494 с.
36. Об утверждении концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г. № 399 (в ред. Указа Президента Республики Беларусь от 12.11.2003 г. № 509). – Минск: Национальный реестр правовых актов Респ. Беларусь 19.07.01. – Рег. № 1/2863.

37. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.
38. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами / Л.И. Евенко // Бизнес-образование. – 1996. – № 1. – С. 22–29.
39. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с.
40. Грибов, В., Понятие инноваций / В. Грибов, В. Грузинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www/inventech.ru/.../predpr0052/](http://www/inventech.ru/.../predpr0052/) – Дата доступа: 14.06.2009.
41. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.
42. Парахина, В.Н. Основы теории управления / В.Н. Парахина. – М., 2003. – 438 с.
43. Котляр, А.Э. Воспроизводство рабочей силы / А.Э. Котляр // Население и трудовые ресурсы: Справочник. – М.: Мысль, 1990. – С. 28.
44. Ванкевич, Е.В. Экономические отношения занятости: закономерности развития и регулирования / Е.В. Ванкевич. – Минск: БГЭУ, 2000. – 238 с.
45. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / Под ред. доктора экон. наук, проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 365 с.
46. Картавый, М.А. Методологические принципы формирования российского менеджмента / М.А. Картавый, А.Н. Нехамкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3. – С. 11–28.
47. Агашкова, А. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия / А. Агашкова // Кадровая служба. – 2008. – № 4. – С. 109–118.
48. Шишко, Г. Новое в законодательстве об аттестации кадров / Г. Шишко // Кадровик. Управление персоналом. – 2005. – № 3. – С. 16–21.
49. Малуев, П.А. Управление персоналом / П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов. – М.: «Альфа-Пресс», 2005. – 184 с.
50. Трудовой кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 26 июля 1999 г. № 296-3 (в ред. Законов Республики Беларусь от 19.07.2005 № 37-3, от 16.05.2006 № 118-3, от 29.06.2006 № 138-3, от 07.05.2007 № 219-3, от 20.07.2007 № 272-3, от 24.12.2007 № 299-3) Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 27 июля 1999 г. № 2/70.
51. Зинкевич-Евстигнеева, Е.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Е.Д. Зинкевич-Евстигнеева; под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004. – 304 с.
52. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учебник для вузов / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 285 с.
53. Бабосов, Е.М. Прикладная социология: учеб. пособие для студ. вузов / Е.М. Бабосов. – 2-е изд. – Минск.: Тетрасистемс, 2001. – 496 с.
54. Морено, Я.Л. Социометрия: экспериментальный метод и наука об обществе / Я.Л. Морено; пер. с англ. – М.: Академический проспект, 2001. – 384 с.
55. Основные положения по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг). Утверждены постановлением Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства труда и социальной

защиты Республики Беларусь от 30.10.2008г. №210/161/151 // Экономическая газета. – 2009.– № 10. – С. 6–16.

56. Рогожин, М. Как правильно и быстро подготовить резюме, характеристики, отзывы / М. Рогожин (+CD). – СПб.: Питер, 2008. – 208 с.

57. Савкова, Е.Н. Анализ резюме, или как выбрать лучшего / Е.Н. Савкова // Кадровик. Управление персоналом. – 2007. – № 12. – С. 113–119.

58. Ладыгина, В. Лизинг персонала – это хорошо или это... (автор) // Кадровик. Управление персоналом. – 2009. – № 6. – С. 116–119.

59. Домбровская, М.К. Лизинг персонала в Республике Беларусь: мнение юриста / М.К. Домбровская // Кадровик. Управление персоналом. – 2009. – № 6. – С. 120–125.

60. Демедюк, Т.В. Контракт / Т.В. Демедюк // Кадровик. Управление персоналом. – 2009. – № 6. – С. 32–41.

61. Филанович, И.Н. Трудовой договор / И.Н. Филанович // Кадровик. Управление персоналом. – 2009. – № 6. – С. 42–51.

62. Довгер, А.В. Заключаем контракт с руководителем организации / А.В. Довгер // Кадровик. Управление персоналом. – 2009. – № 6. – С. 52–51.

63. Абельмас, Н.С. Тесты при приеме на работу. Как успешно пройти собеседование / Н.С. Абельмас (+CD). – СПб.: Питер, 2008. – 160 с.

64. Новак, Б.В. Поиск персонала на компьютере. Как сэкономить на кадровом агентстве / Б.В. Новак (+CD). – СПб.: Питер, 2007. – 128 с.

65. Новак, Б.В. Кадровый учет на компьютере / Б.В. Новак (+CD). – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.

66. Денисова, А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом / А.В. Денисова // Управление персоналом. – 2007. – № 2. – С. 60–65.

67. Шишко, Г. Новое в законодательстве об аттестации кадров / Г. Шишко // Кадровик. Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 14–19.

68. Гусев, А, Сурков, С. Человеческий капитал и его использование для управления персоналом//Управление персоналом. – 2006. – № 13. – С. 36–40.

69. Большакова, С. Порядок проведения аттестации работников государственных организаций // Кадровик. Управление персоналом. – 2010. – № 3. – С. 10–16.

70. Бондаренко, Е.А. Локальные нормативные правовые акты// Кадровик. Управление персоналом. – 2009. – № 6. – С. 18–21.

71. Мониторинг трудового законодательства Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 31.03.2010 № 164 «О внесении изменения и дополнений в Указ Президента Республики Беларусь от 12.04.2000 г. №180 // Кадровик. Управление персоналом. – 2010. – № 8. – С. 7.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

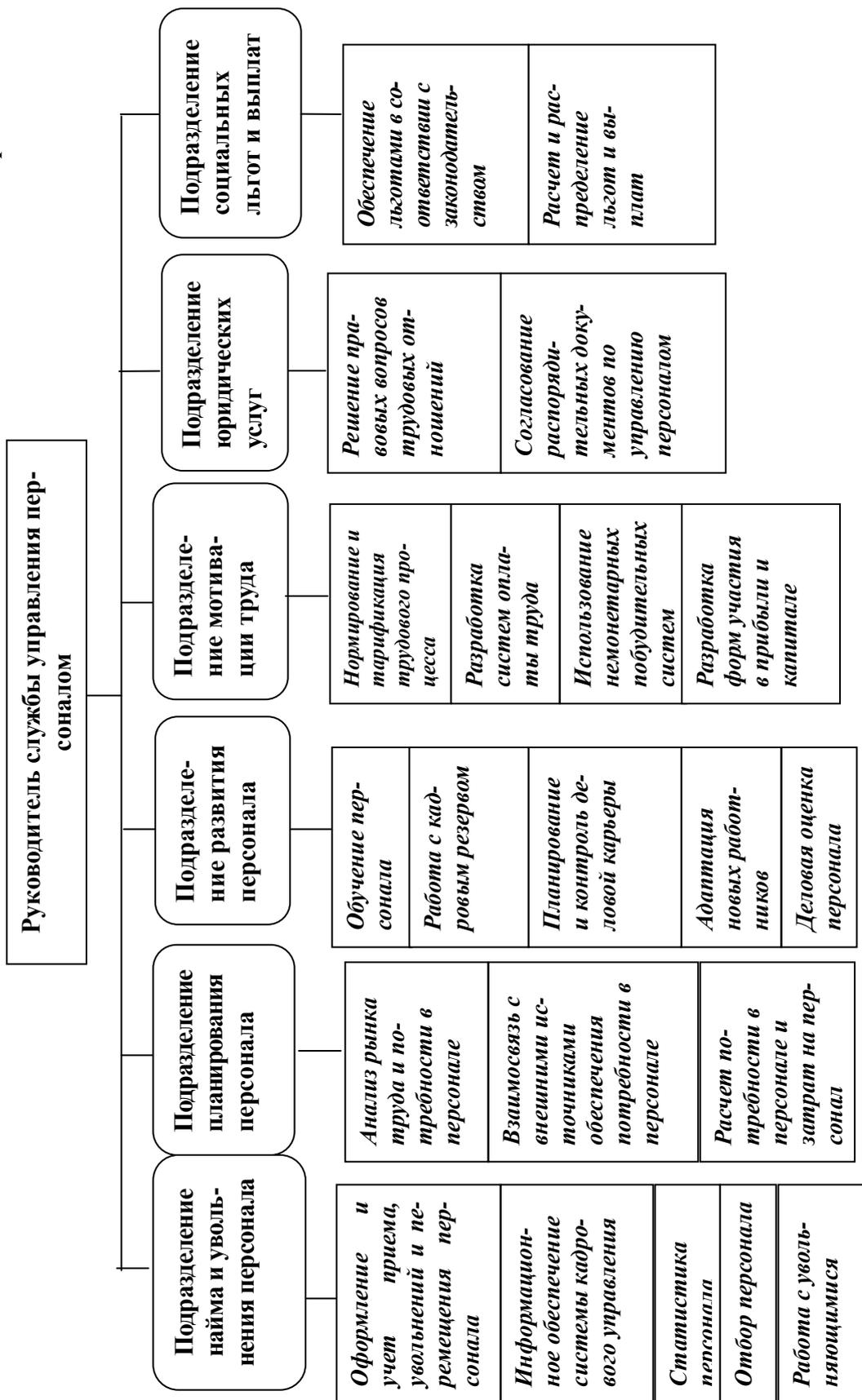


Рис.4.7. Организационная структура службы управления персоналом  
 Источник: [45, с. 76, рис. 3.5]

Матрица SWOT анализа [2, с. 223, рис. 4.7]

<p style="text-align: center;"><b>Возможности и угрозы</b></p> <p><b>Сильные и слабые стороны</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность привлечения большого числа кандидатов на вакантные должности.</li> <li>2. Благоприятный имидж организации у покупателей.</li> <li>3. Наличие лучшей кадровой политики и стратегии УП по сравнению с конкурентами.</li> <li>4. Выгодное местонахождение организации.</li> <li>5. Принадлежность организации к высокоприбыльной отрасли.</li> <li>6. Наличие развитого рынка услуг кадровых агентств, рекрутинговых организаций, управленческого консультирования.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неблагоприятная социально-экономическая ситуация.</li> <li>2. Неблагоприятная демографическая ситуация в стране (в регионе).</li> <li>3. Слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами.</li> <li>4. Неблагоприятный имидж организации как работодателя.</li> <li>5. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, в районе.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитая система управления персоналом.</li> <li>2. Высокий уровень компетентности руководителей и специалистов.</li> <li>3. Наличие высокого инновационного потенциала у персонала.</li> <li>4. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников.</li> <li>5. Наличие системы социальной защиты.</li> <li>6. Высокая мотивированность работников.</li> <li>7. Хорошие условия труда.</li> <li>8. Преимущества в оплате труда по сравнению с конкурентами.</li> <li>9. Достаточное финансовое обеспечение системы управления персоналом.</li> <li>10. Стабильный коллектив.</li> <li>11. Лояльность работников к организации.</li> </ol>	<p><b>Поле I</b></p>	<p><b>Поле II</b></p>

<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.Отсутствие стратегического подхода к управлению персоналом.</li><li>2. Отсутствие специалистов в области управления персоналом.</li><li>3.Высокая текучесть кадров.</li><li>4. Ограниченное финансирование деятельности в области управления персоналом</li><li>5.Низкий уровень оплаты труда.</li><li>6.Отсутствие системы служебно-квалификационного продвижения персонала.</li><li>7. Отставание от конкурентов в области социальной поддержки.</li><li>8.Пассивная кадровая политика.</li><li>9.Низкий уровень нормативно-методического обеспечения управления персоналом.</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле III</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Поле IV</b></p>
---	--	---

Примерная форма «оценочного листа»

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_  
 Место работы (подразделение) \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Описание выполняемой работы \_\_\_\_\_

**1. Основание для оценки**

- 1.1. Очередная оценка
- 1.2. Оценка по производственной необходимости
- 1.3. Окончание испытательного срока
- 1.4. Контроль за ходом адаптации работника
- 1.5. Пожелание самого сотрудника

**2. Основа оценки – рабочие контакты:**

- 2.1. Ежедневно; 2.2. Несколько раз в неделю; 2.3. Несколько раз в месяц

**3. Период совместной деятельности оцениваемого:**

- 3.1. Менее 6-ти месяцев; 3.2. От 6-ти месяцев до года; 3.3. 1-3 года; 3.4. более 3-х лет.

**4. Показатели оценки**

Наименование показателей	Данные значительно выше требований	Данные выше требований	Соответствует требованиям	В основном отвечает требованиям	Данные ниже требований
1. Сообразительность: способность быстро и дифференцированно воспринимать суть дела					
2. Мыслительные и оценочные способности: способность анализировать проблемы и делать выводы					
3. Специальные знания: объем (широта и глубина специальных знаний)					
4. Готовность к труду: проявляемая при выполнении задач энергия и интенсивность. Готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию					

5.Приспособляемость: способность приспособливаться к новой ситуации или новому подходу при решении задач					
6.Организационные способности: способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы					
7.Личная инициатива: готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе					
8.Способность к решениям: способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление					
9.Умение вести переговоры: способность приспособливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли					
10.Качество труда: пригодность результатов труда к использованию(тщательность выполнения, аккуратность, надежность, рациональность)					
11.Интенсивность труда и способность к нагрузкам: умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок					
12.Способность к риторике и письменным работам: письменные материалы пригодны для использования; краткое и ясное устное изложение мыслей, убедительный стиль.					

13.Стиль общения: корректность, открытость, коммуникабельность в общении с коллегами и внешним окружением, готовность помочь					
14.Дополнительные важные показатели					

**5.Предложения по дальнейшему использованию сотрудника:**

5.1. Переводить на новое рабочее место не рекомендуется \_\_\_\_\_

5.2. Рекомендуется использовать следующим образом:\_\_\_\_\_

**6. Обобщающие выводы:**\_\_\_\_\_

**7. Дополнительные данные:** (способности и свойства, которые выходят за рамки требований должности, не отмечаются во время работы)\_\_\_\_\_

**8. Мнение лица, получившего оценку:**

8.1. Претензий к оценке не имею;

8.2. Не согласен со следующими пунктами оценки\_\_\_\_\_

8.3.От опровержения отказываюсь;

8.4. Опровержение прилагаю;

8.5. Опровержение предоставлю в 2-недельный срок.\_\_\_\_\_

Источник: [2, с. 349 – 351]

## Выбор карьеры

**Теория Холланда** [41, с. 112 – 115]. Джон Холланд утверждает, что индивидуальность личности (ценности, мотивы и потребности) является одним из важных факторов выбора карьеры. Он определил, что имеется шесть основных личностных ориентации, определяющие виды карьер, к которым люди наиболее склонны. Например, человек с сильной социальной ориентацией мог бы быть привлечен к карьере в области, которая связана скорее с межличностным общением, чем с интеллектуальной или физической активностью, либо в области социальной работы.

Каждый тип личности есть некая идеализация, гипотетическая конструкция для описания группы людей, обладающих сходными личностными и профессиональными признаками, некоторый эталон, стандарт, с которым сравнивается реальная личность.

Тип личности характеризуется способностями, интересами, складом характера, предпочитаемым окружением.

Каждый человек может быть отнесен к определенному типу или охарактеризован через комбинацию нескольких типологических особенностей, являющихся результатом взаимодействия многих факторов (социо-культурных, личностных и пр.). Среди этих факторов – влияние родителей, семьи, других значимых людей, опыт прежней работы, физическое окружение и пр. Под влиянием этих факторов личность предпочитает одни и отвергает другие виды деятельности, формы активности. Эти формы деятельности становятся преобладающими интересами, которые, в свою очередь, ведут к развитию определенных способностей. Наконец, интересы и способности личности формируют определенные личностные диспозиции, которые определяют то, как человек воспринимает окружающий мир, чувствует, думает и действует.

Основываясь на исследовании с применением своего профессионально-технического теста, Холланд выделил следующие основные индивидуальные ориентации:

1) **реалистическая**. Люди, обладающие такой ориентацией, склонны к занятиям, связанным с физической силой, требующим навыка, силы и координации.

2) **исследовательская**. Эти люди склонны к карьере, связанной скорее с интровертной деятельностью (размышлением, организацией, интерпретацией), чем аффективной (чувствами, межличностным общением и эмоциями) (биологи, химики и др.);

3) **артистическая.** Люди склонны к карьере, которая требует самовыражения, артистического созидания, выражения эмоций и индивидуальности (художники, музыканты, создатели рекламы);

4) **социальная.** Эти люди склонны к карьере, которая подразумевает скорее межличностное, чем интеллектуальное или физическое взаимодействие (дипломатическая служба, социальная работа);

5) **инициативная.** Эти люди склонны к карьере, которая подразумевает вербальную активность, связанную с влиянием на других (менеджеры, адвокаты, пресс-секретари);

б) **обыкновенная.** Эти люди предпочитают карьеру, обеспечивающую структурированную, регулируемую деятельность, а также профессии, в которых необходимо, чтобы подчиненный сопоставлял свои персональные потребности и организационные (бухгалтеры и банкиры).

Большинство людей имеют несколько ориентаций, и Холланд полагает, что, чем более похожи или совместимы эти ориентации, тем меньше внутренний конфликт и тем легче принимать решение о выборе карьеры.

Согласно исследованию Холланда, две наиболее близкие ориентации на рис. 9.1 соответствуют наиболее совместимым. Холланд полагает, что, если две ориентации близки, у человека будет меньше проблем при выборе карьеры. Однако если ориентации окажутся противоположными (например, реалистическая и социальная), при выборе карьеры и дальнейшей работы может оказаться больше проблем, потому что интересы человека допускают разные типы карьеры.



Рис. 11.4. Типология личностей Холланда  
Источник:[41, с. 114, рис. 9.1]

На основании индивидуальных ориентаций Холланд выделяет типы личности: реалистический (Р), интеллектуальный (И), артистический (А), социальный (С), предпринимательский (П), конвенциональный (К). Холланд выделяет также шесть видов окружения, в котором действует личность: реалистическое, исследовательское, артистическое, социальное, предпринимательское и конвенциональное.

В каждом виде окружения доминирует соответствующий ему личностный тип (т. е. действует гораздо больше людей такого типа, чем случайный процент).

В силу того, что разные личностные типы имеют разные интересы, способности и диспозиции, они стремятся окружить себя такими людьми, предметами, материалами и решать такие проблемы, которые соответствовали бы их запросам. Другими словами, люди ищут такое окружение и такие виды деятельности (как часть окружения), которые позволили бы реализовать их установки, убеждения, навыки и способности.

Профессиональная деятельность оказывается одной из важнейших частей окружения. Профессии также могут быть классифицированы по наличию в них элементов шести типов. Другая составляющая окружения – досуг.

Холланд считает, что поведение людей определяется взаимодействием индивидуальных особенностей личности и характеристиками окружения. Поэтому, если знать типологические особенности личности и характеристики окружения, можно предположить степень удовлетворенности личности деятельностью, досугом, окружением, оценить меняющиеся достижения личности, ее стремление к совершенствованию. Предполагается, что люди, занятые в профессиях и окружении, соответствующих их типу, максимально эффективно работают, более удовлетворены своей карьерой и ценятся в организациях. И наоборот, люди, работающие в чуждой их типу сфере, будут переживать неудовлетворенность трудом, желание сменить работу, низкую мотивацию.

Согласно теории Холланда, взаимоотношения между шестью выделенными типами личности и окружения описываются гексагоном – шестиугольником, на вершинах которого расположены типы личности в определенном порядке: <Р-И-А-С-П-К>. Гексагон Холланда – основа понимания его теории, интерпретации получаемых результатов и демонстрации психологического различия между типами.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Тема 1. Предмет, значение и структура дисциплины .....	6
Тема 2. Понятие о трудовых ресурсах. Персонал и трудовой потенциал организации .....	10
Тема 3. Методология управления персоналом .....	32
Тема 4. Система управления персоналом в организации .....	50
Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления персоналом .....	82
Тема 6. Кадровое планирование как функция управления персоналом .....	108
Тема 7. Подбор, отбор и наем персонала в организации .....	126
Тема 8. ПрофорIENTATION и трудовая адаптация персонала .....	149
Тема 9. Деловая оценка персонала .....	161
Тема 10. Обучение персонала организации .....	186
Тема 11. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала .....	205
Тема 12. Управление социальным развитием организации .....	236
Тема 13. Управление нововведениями в работе с персоналом .....	247
Тема 14. Основы командного менеджмента .....	260
Тема 15. Методы исследования в управлении персоналом .....	280
Тема 16. Оценка эффективности управления персоналом организации .....	301
Вопросы к экзамену для студентов дневной формы обучения .....	317
Вопросы к экзамену для студентов заочной формы обучения .....	318
Вопросы к зачету .....	320
Организация рейтингового контроля .....	321
Литература .....	325
Приложения .....	329

*Учебное издание*

ГОРДИЕНКО Ольга Ильинична

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методический комплекс  
для студентов специальности 1-25 01 07  
«Экономика и управление на предприятии»  
и слушателей ИПК УО «ПГУ» специальности 1-25 01 75  
«Экономика и управление на предприятии промышленности»

Редактор *И. Н. Безборцкая*  
Дизайн обложки *В. А. Виноградовой*

---

Подписано в печать 01.06.10. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Ризография.  
Усл. печ. л. 19,72. Уч.-изд. л. 19,09. Тираж 190 экз. Заказ 978.

---

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Полоцкий государственный университет».

ЛИ № 02330/0548568 от 26.06.2009      ЛП № 02330/0494256 от 27.05.2009

Ул. Блохина, 29, 211440, г. Новополоцк.