



**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
ПОЛЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Авторы-составители:

С.А. Демьянов, А.А. Виноградова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2-издание, дораб. и доп.

*для подготовки студентов специальностей
6-05-0718-01 "Инженерная экономика", 6-05-0412-04
"Маркетинг", 6-05-0311-02 "Экономика и управление",
слушателей факультета дополнительного образования*

**Пояснительная записка
Конспект лекций
Практический раздел
Литература
Вопросы к экзамену
Учебная программа дисциплины**

**Пинск
ПолесГУ
2022**

Управление персоналом

Рассмотрено и утверждено на заседании научно-методического совета ПолесГУ _____ 20__ г., протокол № ____

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета экономики и финансов

_____ Т.А. Ржевская

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой маркетинга и международного менеджмента

_____ Е.А. Гречишкина

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс предназначен для подготовки студентов первой степени высшего образования факультета экономики и финансов и является нормативным документом, определяющим содержание обучения и устанавливающим требования к объему и уровню подготовки студентов по специальности 1-26 02 03 "Маркетинг".

Целью курса "Управление персоналом" является формирование у студентов организационно-управленческого мышления, способности к решению задач управления персоналом подразделений организации, умения оценивать качество и эффективность использования трудовых ресурсов.

Структура комплекса и методика преподавания дисциплины учитывают новые результаты экономических исследований и последние достижения в области менеджмента, ориентируя студентов на приобретение соответствующих профессиональных компетенций.

Программа дисциплины "Управление персоналом" предусматривает изучение ряда тем, которые обеспечивают формирование у студентов организационно-управленческого мышления, необходимого для изучения специальных дисциплин, выполнения курсовых, дипломных работ и проведения самостоятельных исследований в процессе учебы. Знания по управлению персоналом являются составной частью всего комплекса знаний, формирующих менеджера, высокоразвитую личность, способную ориентироваться в сложных реалиях современного бизнеса и деятельности организаций, умеющую творчески подходить к выработке управленческих решений и обладающую методологией их выполнения в избранной сфере профессиональной деятельности.

Основные задачи курса:

- определить основные понятия и категории теории управления, психологических и правовых основ работы с персоналом в организации;
- изучить закономерности поведения людей в организации;
- изучить способы применения технологий управления персоналом для развития организаций различной формы собственности.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ТЕМА 1 СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопрос №1. Эволюция управления персоналом

На рубеже 1900-х годов часть функций по управлению персоналом (в первую очередь наем и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал на своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимнтон пресс» создала отдел кадров. 1912 г. считается приблизительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном значении этого слова. В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этих подразделений занимались налаживанием отношений между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные празднества. Они же ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 30-е годы работа отдела кадров была сориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятиях.

В 30-40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 50-60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новыми отношениями к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. На предприятиях создавался бюрократический административный механизм. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и

управления персоналом. Начинается применение коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдается отход от жесткого нормирования труда, начинается исчисление размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности предприятия в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностями развития научно-технического прогресса, усилилась отчужденность персонала в производстве. У части работников возник интерес к участию в управлении, начался процесс его демократизации.

В середине 70-х годов широкий круг мыслящих руководителей убедился, что управление персоналом является важнейшим фактором повышения эффективности предприятия, а его значение быстро возрастает.

В 70-80-е годы кадровые службы, наряду с оперативным, начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов и их участие в формировании стратегического управления предприятия становится ключевым и необходимым.

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

В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и управления при расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

Таблица 2.1

Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий труда, организация труда
1910-	Эффективность про-	Повышение заработ-	Мотивация и обуче-

Управление персоналом

1920 гг.	изводства	ков на основе более высокой производительности труда	ние, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940 гг.	Профсоюзы; социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990-2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям произ-	Стратегическое планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, со-

		водства	здание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале
--	--	---------	---

Вопрос №2. Управление с помощью исключений (МВЕ)

Управление с помощью исключений (МВЕ) – это стиль управления бизнесом, который фокусируется на выявлении и обработке случаев, отклоняющихся от нормы, рекомендуемых в качестве наилучшей практики методом управления проектами.

Управление с помощью исключений имеет как общее бизнес-приложение, так и приложение для бизнес-аналитики. Общие бизнес-исключения – это случаи, которые отклоняются от нормального поведения в бизнес-процессе и требуют особого подхода, как правило, с помощью вмешательства человека. Их причиной могут быть: отклонения в процессе, проблемы с инфраструктурой или подключением, внешние отклонения, некачественные бизнес-правила, искаженные данные и т.д. Управление с помощью исключений представляет собой практику расследования, разрешения и обработки таких случаев с использованием квалифицированного персонала и программных средств. Хорошее управление может способствовать эффективности бизнес-процессов. Часто в таких случаях процесс называют управлением исключениями, поскольку исключительные случаи не являются единственной целью политики управления, а управление исключениями (в отличие от управления с помощью исключений) означает более умеренное применение процесса.

Управление с помощью исключений возлагает на сотрудников ответственность за самостоятельное принятие решений и выполнение своей работы или проектов. Он состоит из фокусировки и анализа статистически значимых аномалий в данных. Если возникает необычная ситуация или отклонение в зарегистрированных данных, которые могут вызвать трудности для бизнеса и не могут быть решены сотрудником на его уровне, сотрудник должен передать решение на следующий более высокий уровень. Например, если все продукты продаются в их ожидаемых объемах за квартал, за исключением одного конкретного продукта, который показывает низкие или высокие показатели по статистически значимой марже, менеджерам будут представлены только данные по этому продукту для дальнейшего расследования и выявления основной причины. Управление с помощью исключений может привести к ошибкам и упущениям в бизнесе, неэффективным стратегиям, которые необходимо улучшить, изменениям в конкуренции и возможностям для бизнеса. Управление с помощью исключений предназначено для снижения управленческой нагрузки и позволяет менеджерам более эффективно тратить свое время в тех областях, где это окажет наибольшее влияние.

Вопрос №3. Делегировании ответственности (МВД)

Management by delegation - МВД (делегировании ответственности)

Менеджерам/управляющим делегируются четко разграниченные сферы задач. Здесь линейно передаются полномочия только тем, кому эта сфера задач делегирована. С одной стороны, это позволяет освободить администрацию от рутинных обязанностей, с другой стороны, ускорить процесс принятия решений.

Эта система в менеджменте была разработана Р. Хёном и получила название гарцбургской модели управления. Это типичная для Германии модель управления, направленная на руководство в единстве с сотрудниками. Однако здесь предусмотрено более 200 правил, обязательными из которых являются следующие:

- Решения принимаются не отдельными высшими или средними руководителями в должностной иерархии, а многими сотрудниками.

- Вместо отдельных поручений каждому сотруднику предоставляется четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения.

- Руководитель помимо своего круга обязанностей передает подчиненным часть собственной ответственности. То есть часть ее делегируется на места, в подразделения, занимающиеся данной проблемой.

- Принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

Management by objectives - MBO (согласовании целей).

Наибольшую известность в международном, и прежде всего в американском, менеджменте получила модель MBO, в наибольшей степени опирающаяся на механизмы координации и согласований.

Администрация и подчиненные совместно вырабатывают цели, которых руководитель должен достигнуть в пределах своего круга обязанностей. Таким образом, круг обязанностей каждого сотрудника и его ответственность ставятся в зависимость от результата, который от него ожидают. В рамках оговоренного с начальником круга обязанностей сотрудник вправе самостоятельно принимать решения, каким путем он достигнет необходимого результата. Контролируется не то, какое решение принято, а сам результат. Степень достижения цели служит основной оценкой эффективности труда руководителя и установления уровня его оплаты (заработная плата, участие в прибыли). Одновременно администрация получает критерии для работы по продвижению руководителей по службе, повышения их квалификации, а с точки зрения планирования работы с персоналом она получает критерии для планирования занятия руководящих должностей.

Предпосылкой для такой концепции управления может стать, с одной стороны, детальное планирование всех подцелей вплоть до низшего уровня управления, а с другой стороны, всеобъемлющий контроль результативности труда. Эта система разгружает руководителей – от высшего уровня до низшего, так как им уже не надо принимать решений о том, как осуществляется работа в различных областях деятельности предприятия, они лишь фиксируют, какой результат должен быть достигнут. Это способствует повышению ответственности сотрудников и стимулирует их инициативу, особенно если совместно поставленные цели являются достижимыми.

Привлечение к участию в постановке целей усиливает мотивацию некоторых индивидов и повышает их производительность, однако, с другой стороны, в некоторых ситуациях такое участие неуместно и не всегда реально ведет к повышению производительности.

Однако главная проблема состоит в том, что руководство не понимает и не хочет использовать все аспекты МВО. Например, оно не может или не хочет изменить систему оплаты и премирования труда, чтобы достижение целей вознаграждалось надлежащим образом.

Предпосылки проблем на пути внедрения концепции МВО:

1) отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства. Для успеха программ МВО необходима полная поддержка высшего руководства;

2) искажение концепции. Программам МВО обычно оказывают сопротивление, если они используются в качестве «кнута» для усиления контроля над подчиненными;

3) трудности при постановке целей. Некоторые виды работ и областей деятельности трудно объективно оценить и количественно определить;

4) увеличение канцелярской работы. Руководители могут оказывать сопротивление реализации программы, потому что это увеличивает объем их канцелярской работы;

5) ужесточение дефицита времени. Чтобы использовать программу МВО, руководитель должен учиться устанавливать приоритеты и эффективно использовать время;

б) отсутствие соответствующей квалификации. У руководителей отсутствует необходимая квалификация для определения целей, планирования, обмена информацией и межличностных взаимодействий;

7) отсутствие индивидуальной мотивации. Вознаграждения в явной и скрытой формах должны быть достаточными для стимулирования людей к работе и справедливыми, что повсеместно нарушается;

8) слабая интеграция с другими системами. Этапы постановки целей и проверки результатов должны сочетаться с другими мерами, например прогнозированием, составлением бюджета и иными процессами.

9) недооценка коллективных руководящих органов (КРО). Очевидно, что объективная тенденция на укрупнение лидеров бизнеса, их капитализацию, справедливое применение стратегии вертикальной интеграции требует правильного формирования коллективных руководящих органов;

10) и наконец, недостаточное внимание российских менеджеров к осуществлению функции «координация».

При применении принципа МВО все уровни управления включаются в процесс формирования политики предприятия и все руководители участвуют в определении задач. Таким образом, МВО может способствовать поддержанию партнерского сотрудничества на предприятии. Management by objectives рассматривает предприятие как социальное образование, основывающееся на принципах плюрализма, которое делает возможным ориентирование сотрудников на достижение совместных целей. Такое ориентирование может принципиально рассматриваться в качестве оптимального, если личные цели руководителей, такие, например, как

карьера или улучшение личных доходов, находятся в соответствии с целями предприятия.

MBR = Management by results. Интересным и вполне приемлемым для удаленных от штаб-квартиры подразделений и дочерних фирм является принцип управления через ориентацию на результат. Он основан на постановке целей, когда руководитель как фиксирует подлежащий достижению результат, так и определяет необходимость сравнения с ним фактически достигнутого результата, т.е. контролирует выполнение поставленных задач. Экономическая эффективность применения этой модели основана на том, что уровень требований к сотрудникам положительно коррелирует с качеством их работы. При этом данный принцип является более авторитарным, чем management by objectives.

ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопрос №1. Основные концепции управления персоналом

Экономическая концепция. Чаще всего практикуется на предприятиях серийного производства, где не нужна высокая квалификация. Руководство здесь заинтересовано только в полной эксплуатации трудового потенциала своих сотрудников. Их личностные качества на предприятии такого плана не стоят во главе системы управления, сотрудники оцениваются скорее как факторы производства. Все интересы предприятия подчинены одной общей задаче, что подходит к авторитарному стилю управления. От персонала требуется дисциплинированное выполнение конкретной задачи. Если работа сделана – сотрудники получают установленную заработную плату.

Гуманистическая концепция. В фокусе этого подхода находится личность сотрудника, его развитие. Управление персоналом организации с такой концепцией во многом пересекается с азиатской системой управления. Японцы во главу компании ставят сотрудника, который развивается и, вместе с тем, развивает предприятие. Перед тем, как человек получает должность, он проходит психологические тесты, которые показывают его предпочтения и профессиональные качества. Здесь не сотрудник существует для компании, а компания – для сотрудника. В большей степени гуманистическая концепция управления подходит для сферы искусства или предприятий с частыми изменениями в процессе производства, малому бизнесу. Она основана на самоуправлении, отсутствии жестких рамок и стимулировании команды за счет улучшения качества жизни.

Организационно-социальная концепция. Она предполагает эффективное управление ресурсами персонала. Каждый человек в команде рассматривается как невозобновляемый источник, который максимально развит в своей области и предан компании. Для стимулирования сотрудников создается максимально комфортная среда. Эта концепция управления персоналом направлена на углубление каждой трудовой единицы в свою специфику. Сотрудники непрерывно обучаются, растут в профессиональном и личностном плане. Руководство здесь внимательно не только к трудовым показателям, но и к микроклимату внутри команды. Такая концепция подходит средним и крупным представителям высокотехнологических отраслей (медицинское производство, нефтяная отрасль, производство пищевой продукции и т.д.). На таких предприятиях необходимы узкие специалисты, знания и навыки которых заточены на конкретные области деятельности.

Организационно-административная концепция. Управление персоналом здесь происходит с целью максимально использовать как трудовые, так и личные качества сотрудника. На конкретную должность подбирается конкретный человек с необходимыми качествами. Эта концепция может быть использована на предприятиях, где есть четкая организационная структура. Сотрудник в этом случае воспринимается как элемент в этой структуре, конкретная позиция в штатном расписании.

Вопрос №2. Принципы управления персоналом

Основные принципы управления персоналом носят универсальный характер, применяются в любых компаниях и являются обязательными к исполнению:

Целенаправленность управления. Подразумевает чёткую постановку целей внутри организации, её структурных единиц. Основная цель определяется, исходя из миссии компании. Сопутствующие цели должны быть сложными, но достижимыми, иметь корректную формулировку. Это поможет мобилизовать усилия персонала для их достижения, сделает его работу прозрачной и понятной. Цели должны соответствовать ресурсам, имеющимся в распоряжении компании. При этом важно на раннем этапе выявить и устранить слабое звено, которое может мешать реализации поставленных целей.

Системность. В соответствии с данным принципом любая компания представляет собой единую систему, объединяющую всех сотрудников, взаимодействующих друг с другом и окружающей средой.

Разделение труда. Основан на разделении уровней управления, специализации работников. На каждом уровне решаются собственные задачи. На производственных предприятиях мастера не выполняют задачи директора, а директор не касается вопросов, входящих в компетенцию мастеров. Каждый сотрудник выполняет работу в соответствии со своими функциональными обязанностями.

Равные возможности для всех участников рабочего процесса. Данного принципа стоит придерживаться, начиная с отбора персонала. Людей не делят по полу, возрасту, национальности, внешности или другим качествам. Значение имеют лишь их профессиональные качества и возможность адаптироваться в коллективе.

Ответственность. Базируется на внедрении системы поощрений и наказаний за невыполненные задания. Меры наказания выбирают в соответствии с уровнем полномочий сотрудника. Чем выше должность – тем больше ответственность. Руководитель не просто должен раздавать поручения подчинённым, но иметь для этого соответствующий авторитет.

Компетентность. Руководитель должен хорошо разбираться в сфере деятельности компании, которой он управляет. Данный принцип работает совместно с горизонтальным сотрудничеством, связанным с делегированием полномочий менеджерам низших уровней.

Дисциплина. Важнейший принцип управления персоналом, который должен присутствовать в любых компаниях. Это – чёткое исполнение служебных обязанностей, приказов руководства или требований директивной документации. Строгая дисциплина в рабочем коллективе положительно влияет на культуру управления персоналом. При этом контроль над соблюдением должностных обязанностей не должен мешать сотрудникам в реализации их творческих возможностей.

Стимулирование. Мотивация сотрудников при помощи материальных, моральных ресурсов. Работник должен быть экономически заинтересован в результатах труда, получать от своей деятельности психологическое и эмоциональное удовлетворение. Добиться этого можно, грамотно используя рычаги воздействия

на персонал. Одним из неперемных элементов принципа стимулирования также является справедливое отношение к работникам.

Иерархичность. Представляет собой вертикальное разделение труда, в котором низшие звенья подчиняются высшим. Данный принцип используется при построении структуры управления организацией.

Подчинение общим интересам. Каждый участник рабочего коллектива вносит свой вклад в развитие компании. Благодаря этому повышается её прибыльность, сотрудники получают обещанное вознаграждение, другие материальные и духовные блага.

Вопрос №3. Разработка кадровой политики организации.

Кадровая политика предприятия определяет способы, направление и содержание работы с персоналом. Это базовое направление в работе со штатом, в нем участвуют не только кадровики, но и руководители разных уровней. Структурно это выражается так: кадровая политика организации формируется руководством, реализуется кадровой службой и контролируется менеджерами на местах.

В числе областей, задействованных в работе с персоналом:

- Контроль кадров: набор, занятость, сокращение.
- Планирование штата: по количеству единиц и профессиональному уровню работников.
- Социальные связи и информирование.
- Создание внутреннего сообщества предприятия.
- Стимулирование и мотивация персонала.

Ключевая цель кадровой политики организации – это формирование коллектива, который эффективно работает на благо всего предприятия и где комфортно каждому отдельному работнику. Для достижения этой цели нужно одновременно двигаться по двум направлениям:

- Подбирать, обучать и распределять людей так, чтобы они приносили максимальную экономическую пользу.
- Развивать каждого работника так, чтобы он реализовался наилучшим образом и был мотивирован как морально, так и материально.

То есть, в основе управления кадровой политикой организации лежит совмещение личностных интересов работников с коллективными целями организации. Также цели кадровой политики делят на две категории:

Экономические. Их ставят для того, чтобы повышать прибыли предприятия.

Социальные. Они нужны для формирования командного духа и роста мотивированности работников.

Эффективность кадровой политики в области управления персоналом во многом зависит от того, соблюдены ли основные принципы работы с персоналом. Принципы:

Эффективность. Этот принцип еще можно назвать окупаемостью, так как он основан на том, что все вложения в разработку и реализацию КПП должны покрываться доходами от экономической деятельности.

Комплексность. Означает, что политика работы с кадрами должна охватывать все категории работников и все области их деятельности. От менеджеров высшего звена до вспомогательного персонала.

Системность. То есть взаимосвязанность всех процессов управления кадрами, а также учет всех результатов (материальных и социальных, включая отрицательные) и влияние различных факторов на этот результат.

Методичность. Подразумевает тщательный анализ выбранных методов и решений с целью повышения эффективности и ухода от взаимоисключающих инструментов.

Инновационность. Предполагает применение всех доступных современных инструментов, которые помогают достигать поставленных целей с максимальной эффективностью. Распространенное название принципа – научность.

Влияние на системы работы с персоналом оказывают как внешняя среда, так и внутренняя обстановка на предприятии.

В числе внешних факторов воздействия:

Общеэкономическая ситуация. В периоды экономического подъема общества у работодателей появляются широкие возможности для расширения штата, повышения его профуровня, различных поощрений. В периоды кризисов политика меняется на противоположную.

Ситуация на рынке труда. Если он перенасыщен нужными кадрами высокой квалификации, подход к подбору один, и совсем другой, если на рынке кадровый дефицит.

Научно-технический прогресс. Изменения в техническом оснащении оказывают прямое влияние на политику управления кадрами: в одних работниках потребность отпадает, в других растет; меняется принцип распределения человеческих ресурсов.

Законодательная база. Условия, оплата и другие аспекты организации труда напрямую зависят от законодательства. Закон и локальные нормативные акты – главные субъекты кадровой политики организации.

К внутренним факторам влияния относят:

Цели предприятия. Изначально формирование кадровой политики предприятия происходит именно с ориентиром на экономические цели компании. Если в процессе деятельности эти цели меняются, политика тоже терпит изменения.

Структура компании. Большинство современных предприятий имеют гибкую структуру, чтобы отвечать требованиям рынка. Методы управления персоналом могут меняться при модификации структуры.

Кадровый потенциал. Это наглядный пример того, что кадровая политика организации похожа на дорогу с двусторонним движением. С одной стороны, она определяет методы работы с кадрами. С другой, личностные и профессиональные характеристики работников во многом определяют КПП.

Вариантов кадровой политики на практике не так много. Чаще всего, их разделяют на несколько категорий, в зависимости от степени влияния руководства на персонал. Кадровая политика бывает:

– реактивная – преобладают действия, которые способствуют оперативному решению внештатных ситуаций;

- пассивная – кадровую политику не прогнозируют, нет четкой программы действий по нормализации отношений с персоналом;
- активная – есть средства воздействия на различные ситуации, руководство компании составляет прогноз развития кадровой политики;
- превентивная – среднее между реактивной и активной кадровыми стратегиями;
- закрытая – подразумевает использование различных действий для удержания персонала внутри организации;
- открытая – максимально активное привлечение новых сотрудников извне.

У активной кадровой политики есть два подвида: реактивная и авантюристическая. Они зависят от того, насколько кадровые программы осознанны. То есть применяют ли их с четким понимаем результата, связаны ли они с целями организации и ее долгосрочными планами развития.

Рациональная кадровая политика: руководство умеет диагностировать ситуацию, выявлять причины проблем, делать прогноз развития. У HR-служба есть средства диагностики персонала. На основании видения руководства она разрабатывает и реализует среднесрочные и долгосрочные планы по управлению персоналом, при этом в планы часто включают несколько вариантов их реализации.

Авантюристическая кадровая политика: руководство организации при всем своем желании влиять на ситуацию не умеет качественно ее диагностировать. В связи с этим периодически за основу работы службы персонала берут прогноз развития ситуации, основанный больше не на логике, а на интуиции руководства. К кадровому планированию в таких компаниях относятся серьезно. Но такие планы строят на мало аргументированном представлении о работе с персоналом. Правда, не факт, что оно не верное. Планы по управлению персоналом не учитывают возможных изменений ситуации.

Вопрос №4. Цели, принципы и функции управления персоналом

Цель управления персоналом – формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации, обеспечение предприятия хорошо подготовленными и заинтересованными работниками.

В теории управления персоналом выделяют следующие основные функции управления:

- планирование потребностей в кадрах, подбор, наем персонала в организацию и формирование кадрового резерва для достижения целей производства
- обучение и оценка персонала
- социальные гарантии и социальный пакет, комфортный микроклимат в коллективе и демократичная корпоративная культура в компании
- эффективное использование творческого и рабочего потенциала работников и его вознаграждение
- разработка и реализация стратегических и тактических целей фирмы
- анализ имеющегося кадрового потенциала, планирование его развития, прогнозирование ситуации на рынке труда для принятия соответствующих мер

- мотивация персонала, его адаптация к различным нововведениям.
- Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:
- Принцип подбора персонала по деловым и личным качествам.
 - Принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников.
 - Принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.
 - Принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности.
 - Принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений.
 - Принцип соответствия – порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.
 - Принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций.
 - Принцип повышения квалификации.
 - Принцип правовой защищенности – все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.

Вопрос №5. Современные организационные структуры управления персоналом.

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

Уровень авторитета службы управления персоналом (УП) зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс. Поэтому в мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и все более очевидного ее положительного влияния на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В современной практике управления персоналом существует несколько вариантов роли и места службы управления персоналом в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации.

Подчинение по администрированию

Первый вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию (рис. 2.1). Основная идея такого варианта заключается в сосредото-

чении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме.



Рис. 2.1 – Схема подчинения структурных подразделений по администрированию

Подчинение руководителю организации (3 уровень)

Второй вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом непосредственно подчинена руководителю организации (рис. 2.2). Преимуществом такого положения кадровой службы является то, что при этом варианте исключена множественность подчинения кадровой службы, а также то, что все сферы кадровой политики контролируются руководителем организации. Такая структура используется небольшими организациями в начале их развития, когда недостаточно ясно определен статус кадровой службы.



Рис. 2.2 – Местоположение службы управления персоналом в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления

Подчинение руководителю организации (2 уровень)

Третий вариант структурного положения службы управления персоналом также связан с непосредственным подчинением ее руководителю организации, но на втором уровне руководства (рис. 2.3). Данный вариант наиболее приемлем на том этапе развития организации, когда руководитель пытается таким образом поднять статус службы, хотя иерархический уровень заместителей еще не готов к ее восприятию как подразделения второго уровня управления.



Рис. 2.3 – Местоположение службы управления персоналом в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления

Включение в руководство

Четвертый вариант структурного положения службы УП – служба УП организационно включена в руководство организацией (рис. 2.4). Этот вариант типичен для развитых компаний и является наиболее распространенным в современной практике. При таком варианте подсистема управления персоналом приобретает равнозначный статус относительно других подсистем управления организацией.



Рис. 2.4 – Местоположение службы управления персоналом в организационной структуре: включение в руководство организацией

Продуктовый тип структуры

При продуктивном типе организационной структуры, когда в основу разделения труда положена производимая продукция или оказываемые услуги, а производства отдельных видов товаров (услуг) отделены друг от друга, для каждого направления производства существует своя кадровая служба. Организация службы УП для такого типа организаций представлена на рисунке 2.5.



Рис. 2.5 – Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой структуре управления организацией

Матричная структура организации

В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных подразделений, где работают постоянно.

Управление персоналом

Руководители проектов устанавливают содержание и очередность работ, а руководители подразделений несут ответственность за их выполнение.

Структура системы управления персоналом для матричной организации представлена на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Служба управления персоналом в организации с матричной структурой управления

Исходными данными для построения организационной структуры управления являются:

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

ТЕМА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Вопрос №1. Содержание и задачи планирования персонала

Кадровое планирование – анализ и определение потребности в персонале для обеспечения достижения целей организации.

Планирование процесса отбора опирается на кадровое планирование, основная задача которого состоит в определении потребностей организации в человеческих ресурсах как краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Причины необходимости планирования персонала:

- сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия;
- излишний персонал не может все время эффективно применяться на предприятии.

Поэтому планирование персонала включает в себя два аспекта:

- разработку мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;
- разработку мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

С временной точки зрения планирование персонала можно рассматривать в трех временных уровнях (горизонтах):

- краткосрочное, которое распространяется на период не более одного года;
- среднесрочное, при котором имеются планы на интервал от одного до пяти лет;
- долгосрочное, включающее планы, охватывающие более чем пятилетний период.

Краткосрочное планирование занимается преимущественно применением персонала, в то время как средне- и долгосрочное планирование в большей степени занимаются его привлечением, развитием и высвобождением. При возрастании временного периода равным образом возрастает и неопределенность планирования. Поэтому долгосрочное планирование будет содержать только грубые данные, допускающие возможность строить все более детальные планы при уменьшении временного периода.

Временные перспективы планирования персонала состоят в тесной связи с дифференцированием стратегических, тактических и оперативных видов планирования персонала.

Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочный период и имеет далеко идущие последствия. Оно осуществляется на верхнем уровне управления организацией и является частью стратегических планов предприятия. Тактическое планирование определяется ходом реализации стратегических планов, преобразовывая их в подробные документы, служащие основой практической де-

тельности. Осуществляется тактическое планирование руководителями как высшего, так и среднего звена управления.

Планирование персонала осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах сотрудников, поскольку для предприятия важно иметь нужное количество работников необходимой квалификации в нужном месте и в нужное время, а для сотрудников важно иметь представление о собственном будущем на предприятии либо за его пределами.

Основой для планирования персонала является его фактический состав, который не является постоянным. Изменения состава персонала можно рассматривать с двух сторон:

- во-первых, по характеру изменений их можно разделить на поступления, оттоки и перемещения;
- во-вторых, по субъекту инициирования изменений их можно разделить на:

- автономные, которые инициируются самим персоналом;
- инициируемые руководством предприятия.

Планирование персонала включает в себя следующие аспекты:

- определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации;
- планирование набора персонала;
- планирование высвобождения персонала;
- планирование использования персонала;
- планирование развития персонала;
- планирование затрат на персонал.

Основой планирования набора персонала являются:

- потребности в персонале;
- политика предприятия в области персонала, которая определяет приоритеты руководителей при наборе персонала (предпочтение внутреннего продвижения и переквалификации перед внешним набором или предпочтение при наборе людей, периодически повышающих квалификацию путем различного обучения). При планировании набора персонала необходимо определить количество человек каждой профессиональной категории, которые должны быть наняты на работу к определенному сроку.

В планировании набора персонала можно выделить четыре подраздела.

1. Планирование найма персонала, когда решаются вопросы выбора способов набора (при помощи объявлений, найм в образовательных учреждениях, путем переманивания сотрудников других предприятий), размещения рекламы об имеющихся вакансиях, использования средств привлечения новых сотрудников (деньги, хорошие условия работы, возможности для карьеры), условия работы и оплаты.

2. Планирование выбора из претендентов, когда определяются критерии, которым должны удовлетворять кандидаты на вакантные должности.

3. Планирование принятия на работу, когда решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников. В большинстве случаев эти усло-

вия и правила определены существующим законодательством. В Республике Беларусь это Кодекс законов о труде.

4. Планирование адаптации сотрудников, когда определяются способы интеграция новых работников в производственные группы и в само предприятие.

Определение потребности в количестве и качестве сотрудников входит в общую систему стратегического планирования. Подобная деятельность ориентируется на определенные принципы:

- Системность. Подразумевает учет взаимосвязей комплекса показателей и факторов, влияющих на численность персонала (стратегии развития, прогнозов потребности и фактической численности человеческих ресурсов, необходимости в пополнении, сокращении, обучении персонала, соответствие квалификационного уровня трудящихся задачам предприятия).

- Непрерывность. Реализация процесса планирования должна быть последовательной, на протяжении всего жизненного цикла предприятия и с учетом перспектив развития.

- Экономическая целесообразность подразумевает формирование оптимальной по количеству и качеству потребности в человеческих ресурсах, не допускающей непроизводительных затрат на персонал.

- Единство цели. Планирование в соответствии с общей глобальной стратегической задачей предприятия.

- Гибкость предполагает возможность быстрой корректировки планов под воздействием внешних и внутренних изменений.

- Необходимая точность требует заранее определять достаточный уровень достоверности планов.

- Участие специалистов всех заинтересованных служб в планировании.

Для качественного планирования нужно определить все его элементы: цели, сроки, ответственных за исполнение сотрудников, затраты. Затем – структуру, меры, которые планируется предпринять по его результатам. И в итоге – установить источники данных для прогнозирования.

Определение потребности в персонале можно сформулировать, как необходимость иметь нужное количество работников определенной квалификации в заданные сроки для ведения экономической деятельности. Подобная задача решается планированием. Классификация потребности в персонале приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Планирование потребности в персонале

Количественная	Качественная	Текущая	Дополнительная
Прогноз численности работников для решения имеющихся и перспективных задач	Необходимость соответствия персонала определенным требованиям: по профессиям, специальностям, квалификации, уровню подготовки	Численность кадрового состава для поддержания текущей деятельности	Необходимость в увеличении штата для внедрения новых продуктов, расширения производства и развития деятельности

Основными факторами, которые влияют на потребность в кадрах, являются социальные – увольнение по различным причинам, использование времени отды-

ха, обучения, повышение в должности. Следующая группа – экономические и административно-политические. К ним относят внутренние (пересмотр перспектив развития компании, корректировка масштабов деятельности, техническое перевооружение, изменение требований к качеству продукции, смена руководства) и внешние (кризисы экономического или политического характера, колебания спроса, изменение порядка взаимодействия с поставщиками и клиентами, отношений с местной администрацией, конкуренция) факторы. Также оказывает влияние научно-технический прогресс.

Вопрос №2. Математическое моделирование

К математико-статистическим можно отнести следующие методы планирования потребности в персонале.

Метод экстраполяции – перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его общедоступности; ограниченность – в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников – повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

Метод регрессионного анализа – установление зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. При линейной регрессии (т. е. $Y = a + bX$) прогнозы основываются на корреляции между уровнем занятости и таким бизнес-критерием, как объем продаж. Поскольку ни один фактор не может полностью отразить потребность в персонале, такие прогнозы имеют мало шансов оказаться точными, за исключением, быть может, использование его в небольших фирмах, находящихся в очень стабильной окружающей обстановке. Соответственно для расчета состояния спроса в будущем может понадобиться ввод расширенного множества факторов, что приведет к множественному регрессионному анализу (т. е. $Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \dots$). Коэффициенты b рассчитываются так, чтобы отделить направление и величину воздействия, которое оказывает на спрос на человеческие ресурсы каждая переменная. После этого полученные оценки независимых переменных вводятся в уравнение для расчета потребности в персонале.

Методы линейного программирования позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, например распределения работников, позволяющего, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и т. д. Однако возможности применения этого метода в сфере кадрового планирования ограничены.

Метод экспертных оценок основан на использовании мнений специалистов для определения потребностей в персонале. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Служба управления персоналом занимается сбором и обработкой оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей для этого могут использоваться различные методы – групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный службой управления персоналом вопросник), метод Дельфи – письменный диалог между службой персонала и группой экспертов. Кадровая служба разрабатывает вопросник относительно потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут соглашения в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущество метода экспертных оценок – участие линейных руководителей, знания и опыт которых придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода – трудоемкость процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективность их суждений.

В целях оптимизации численности персонала также может использоваться метод бенчмаркинга. Для этого компании используют открытые или коммерческие информационные источники. При этом в качестве «образца для подражания» могут использоваться прямые конкуренты или отдельные подразделения успешно работающих фирм. Однако этот метод дает лишь приблизительные ориентиры. Кроме того, в большинстве случаев прямое копирование не является корректным и приходится использовать ряд дополнительных показателей (издержки на одного сотрудника; соотношение численности персонала и объема выполняемых работ; доля товарооборота или прибыли компании, приходящаяся на одного сотрудника).

После того как проведена оценка персонала необходимо провести его экспертную оценку свойств и деловых качеств личности. Экспертная оценка персонала дает фирме возможность:

- определить уровень компетентности сотрудников и их соответствие должности;
- планировать карьеру и продвижение сотрудников по службе;
- планировать перестановку кадров с учетом потенциала сотрудников;
- выбрать лучшего кандидата на вакантную должность;
- построить эффективную систему мотивации и управления персоналом;
- разработать адекватную систему вознаграждения;
- выявить сильные и слабые звенья в коллективе;
- определить интеллектуальный потенциал сотрудников;
- оценить благонадежность сотрудников и повысить безопасность бизнеса.

Суть экспертной оценки заключается в оценке степени развития профессиональных знаний, навыков и умений сотрудника фирмы, которыми он должен владеть в соответствии с занимаемой должностью или категорией по следующим категориям:

- количество труда – объем, результативность, интенсивность труда, количество затраченного времени;
- качество труда – доля ошибок в работе, качество туристского продукта, его соответствие лучшим мировым образцам и т.п.;
- отношение к работе – инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым, и т.п.;
- тщательность в работе – отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;
- готовность к сотрудничеству внутри предприятия – участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Как правило, фирмы используют следующие методики экспертной оценки персонала:

1) Оценка честности и благонадежности персонала – диагностика вероятности совершения служебных злоупотреблений, склонности к хищениям, взяткам, нарушениям дисциплины и т.п.

2) ВРТ (Business Personality Test) – психодинамический тест, позволяющий оценить не только существующие деловые качества сотрудника, но и «заглянуть в будущее», выявить его движущие мотивы и оптимальные способы стимулирования.

3) Структурированное оценочное интервью по компетенциям.

4) Тест МВТИ – определение социологического психотипа человека и прогноз для бизнеса.

5) Оценка методом «Кругов компетенций».

6) Оценка качества сервиса (метод «таинственный покупатель»).

7) Оценка эффективности специалистов по продажам.

8) МАПП (Motivational Appraisal of Personal Potential) – мотивационная оценка личностного потенциала и уровня мотивации человека для работы в определенных профессиональных областях, основанная на анализе 72 профессионально значимых черт личности.

9) Thomas International (система Томаса) – это система оценки персонала, которая определяет поведение человека в рабочей среде.

Результат экспертной оценки персонала – это точное знание кадровой ситуации, планирование эффективного использования работников, коррекция организационного и психологического климата, прогнозирование ситуации при кадровых перестановках.

В основу экспертной оценки свойств и деловых качеств кандидата, претендующего на руководящую должность, положены количественные параметры и оценочные критерии, полученные в результате интервью. Хотя здесь и присутствуют элементы условности и субъективизма, однако при хорошей разработке шкалы оценок и внимательном (профессиональном) подходе экспертов оценить испытуемых можно с высокой степенью достоверности.

Суть количественной оценки претендента на руководящую должность состоит в том, что его деятельность подразделяется на отдельные функции и качественные характеристики, каждая из которых оценивается независимо от других (например, в баллах). На основе этих независимых частных оценок рассчитывается итоговый показатель эффективности и качества труда будущего руководителя. Как правило, менеджеров трудовых коллективов оценивают по следующим критериям:

- управленческой деятельности (постановка проблем, принятие решений, планирование, прогнозирование, снижение трудоемкости обработки управленческой информации, механизация и автоматизация трудоемких процессов);
- профессиональной компетентности (знанию дела);
- степени владения демократическими методами коллективной работы;
- личным качествам (организаторским способностям).

Нормативный метод планирования персонала состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае - трудовых) на единицу продукции (в данном случае - рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

К нормам, труда относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательной замене новыми.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому. Чаще всего нормы в организации бывают индивидуальными применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам, однако встречаются и групповые, предназначенные для однотипных рабочих мест. Нормирование ресурсов осуществляется тремя основными способами: отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным.

Вопрос №3. Планирование набора, высвобождения и развития персонала.

Планирование высвобождения персонала приобретает все большее значение, особенно в связи с экономической стагнацией (неподвижностью). Этот процесс выполняет две основные задачи, возникающие при появлении излишка запланированной рабочей силы по сравнению с запланированной потребностью в ней.

Выполнение первой задачи требует выяснения причин образования планируемого излишка рабочей силы. С этой целью проверяются подразделения предприятия, и определяется, в каком из них возник излишек рабочей силы. На основе полученных результатов в планировании высвобождения персонала могут быть выделены две ступени. Сначала намечаются мероприятия, например снижение сверхурочных рабочих часов, внутренние преобразования или прекращение приема на работу, проведение которых не приведет к уменьшению количества персонала. Лишь затем должны быть проведены мероприятия, направленные на снижение количества сотрудников. Причем преимущество должны иметь те мероприятия, при проведении которых сотрудники покидают предприятие добровольно (например, досрочная отправка на пенсию с оплатой полной пенсии, компенсационные платежи). В последнюю очередь должны проводиться мероприятия по увольнению сотрудников, деятельность и права которых четко ограничены трудовым законодательством и тарифным договором. Причины высвобождения персонала различны и частично связаны с другими областями планирования на предприятии. Важнейшими из них являются:

1. прекращение производства из-за нецелесообразности дальнейшего существования предприятия;
2. продолжительный спад занятости сотрудников;
3. характерные для всей отрасли процессы свертывания производства;
4. наличие незаменимых ресурсов, а также ограниченный или безграничный дефицит капитала;
5. новые направления технического развития;
6. изменение требований к рабочим местам;
7. изменение организационной структуры.

Цель планирования высвобождения персонала – установление и своевременное или опережающее уменьшение его «излишков». Планирование высвобождения персонала от достигнутого (реактивное планирование) внедряется до или после высвобождения, которое является методически более простым по сравнению с увольнением в связи с тем, что оно почти не предусматривает плановых подготовительных мероприятий. Социальная напряженность при высвобождении персонала неизбежна. Опережающее высвобождение персонала при помощи прогнозов по высвобождению персонала и планированию альтернативного применения сотрудников пытается избежать излишков рабочей силы или заранее сократить штат для того, чтобы избежать увольнений вообще. Опережающее планирование высвобождения занимается преимущественно поиском социально-договорных вариантов применения высвобожденного персонала и берет, таким образом, на себя функцию буфера, прежде всего по отношению к социальным рискам и уменьшению безработицы.

Вопрос №4. Инвестиции в персонал

Инвестиции в персонал не ограничиваются повышением квалификации, хотя это и считается одним из главных направлений инвестирования. Их делят на следующие виды:

– инвестиции повышение квалификации сотрудников. Это курсы переподготовки, семинары и мастер-классы. Хотя цель такого обучения – повышение профессионализма и производительности сотрудника, это также дает должную мотивацию.

– защита здоровья. Сюда включаются расходы на обеспечение комфортной работы, профилактики заболеваний и медицинское обслуживание. Заболевший сотрудник снижает производительность компании, поэтому меры, которые помогают сделать персонал здоровым и физически крепким, пойдут предприятию на пользу. Современные компании часто оплачивают абонементы в фитнес-клубах для работников – это как раз инвестиции в защиту здоровья.

– организация досуга. Корпоративы и тимбилдинг делают сотрудников заинтересованными в продуктивной работе компании. Культурные мероприятия повышают корпоративный дух сотрудников, делают их сплоченными.

– расходы на мобильность. Некоторые компании снимают офисы вдали от транспортных узлов. Тогда они берут на себя заботу о перевозке сотрудников. Менеджерам высшего звена выделяют автомобили с водителем, остальной персонал развозит автобус.

Отдельно выделяются способы инвестиций в персонал, не связанные с деньгами. Это может быть гибкий график, подходящий сотрудникам, отсутствие внутренней бюрократии и даже похвала. Все это повышает корпоративный дух сотрудника, такие удобные условия заставят его дорожить местом.

ТЕМА 4. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Вопрос №1 Сущность, особенности и задачи маркетинга персонала.

Цель внутреннего маркетинга персонала удержать ценных специалистов и сформировать лояльность к компании. Для всестороннего анализа состояния внутреннего маркетинга персонала и получения полной картины ситуации используют оценку удовлетворенности работой и корпоративный опрос.

Чтобы оценить, насколько сотрудники довольны условиями труда, можно использовать методику DeMetrics. Это стандартизированная диагностика факторов неудовлетворённости работой, которая необходима для своевременного понимания болей и потребностей ценных сотрудников, и их удержания в компании. С помощью этой методики можно проанализировать основные показатели:

- Интерес к процессу: удовольствие от трудового процесса, содержания и результата работы
- Творчество: возможности для творческого самовыражения и проявления инновативности.
- Признание заслуг: известность и авторитет в профессиональном сообществе.
- Перспектива роста: карьерные перспективы.
- Полезность: ощущение важности работы, моральное самоуважение.
- Отношения с начальством: отношения с непосредственным руководителем.
- Отношения с коллегами: взаимоотношения в коллективе.
- Заработная плата: уровень оплаты труда.
- Социальный пакет и бонусы: компенсационный пакет и дополнительные льготы.
- Условия работы: необходимые условия для эффективной работы.

Методика подходит для регулярных корпоративных исследований, при внедрении новой системы мотивации и мониторинге её эффективности, а также для управления текучестью персонала на основе объективных данных.

Ещё один способ изучить состояние внутреннего HR-маркетинга – проведение корпоративных опросов сотрудников. Тестирования часто недостаточно для понимания настроения и лояльности сотрудников, поэтому дополнительно можно использовать корпоративный опрос, который, как правило, проводят анонимно. В этом случае персонал не будет скован страхом наказания за откровенность и сможет честно отразить настроения в коллективе. Но опрос может проводиться и открыто, если в компании существуют доверительные отношения между сотрудниками и руководством. Тогда можно объяснить для чего проводится опрос и как ответы повлияют на дальнейшую работу. Важно после реализации рассказать сотрудникам, что из пожеланий удалось выполнить, а что – нет, и почему.

Задачи внутреннего маркетинга – создать положительный образ работодателя в глазах собственного персонала. Его основная цель, чтобы сотрудники оставались лояльны к компании в долгосрочной перспективе и не уходили к конкурентам. На персонал можно влиять с помощью следующих инструментов:

- Внутренние программы персонального развития карьеры.
- Создание кадрового резерва.
- Финансовое стимулирование сотрудников.
- Гибкий график, компенсация спорта, бесплатные обеды.

Внутренний маркетинг – один из наиболее важных факторов оптимизации вовлечения и удержания сотрудников. Он помогает продвигать ценности компании среди персонала и повышать доверие к бренду. В результате сотрудники мотивированы на увеличение эффективности и становятся «голосом» бренда при общении с клиентами компании.

Какие маркетинговые кампании можно проводить для персонала:

Эффективная внутренняя коммуникация, например: регулярные встречи команды, обсуждение планов и результатов деятельности компании. Такое общение позволяет сотрудникам чувствовать себя вовлечёнными, разделять общие цели и ценности фирмы;

Обучение персонала. Многие сотрудники заинтересованы в повышении квалификации, возможности развиваться в профессиональном и личностном плане. Поэтому необходимо удовлетворять потребность Life-long learning, – проводить семинары и тренинги, организовывать программы обучения;

Расширение границ ответственности. Для многих сотрудников увеличение полномочий становится стимулом для личностного роста, они работают лучше, чтобы достичь общих целей компании;

Вознаграждение и признание достижений. Денежные поощрения и уважение со стороны компании вызывают чувство удовлетворённости у сотрудников, стимулирует их вовлечённость и эффективность. Персонал можно мотивировать премиями, повышением заработной платы или нефинансовыми способами, например: публичная похвала, расширение полномочий, мероприятия за счёт компании;

Well-being программы. Это набор инструментов для увеличения благополучия и профилактики эмоционального выгорания сотрудников. В программу могут входить: психологическая помощь, ДМС, абонемент в спортзал, консультации по финансовой грамотности, юридическая поддержка и мероприятия по налаживанию социальных связей – тимбилдинги, например;

Поддержка новичков. Комфортная адаптация в коллективе новых сотрудников позволяет снизить текучесть кадров и помочь человеку быстрее войти в курс дела. Активная система наставничества помогает создать у сотрудника положительные впечатления от работы;

Культура и ценности на рабочем месте. Сюда относится уровень общения в компании, психологический климат внутри коллектива, насколько комфортно люди чувствуют себя на работе.

Когда ценности компании понятны и близки сотрудникам, это привлекает людей со схожими идеалами. Важно, чтобы персонал знал, для чего работает ком-

пания и какую пользу приносит миру. Тогда коллектив превращается в слаженную команду единомышленников. А HR-бренд объединяет схожих по интересам людей, с которыми комфортно работать.

Положительная миссия компании помогает удерживать и привлекать специалистов, формировать сильную и профессиональную команду. Для экономического роста нужны вовлечённые сотрудники, которые верят в миссию и ценности бизнеса, понимают продукт. Они становятся представителями бренда за пределами офиса и помогают создавать лояльное отношение к компании.

Вторая целевая группа в HR-маркетинге – потенциальные сотрудники. Основная цель внешнего маркетинга персонала – это поиск квалифицированных кадров и повышение уровня осведомлённости о компании.

Присутствие компании в интернете является важной частью стратегии HR-маркетинга. Большинство потенциальных сотрудников проверяют информацию о компании, прежде чем подавать заявление о приёме на работу. Необходимо определить, какие каналы подходят для определённой целевой аудитории и лучше работают для подбора персонала. Выбор каналов для продвижения бренда работодателя и подбора специалистов зависит от целей компании:

Корпоративный блог компании. На сайте можно рассказывать о деятельности предприятия, о принципах работы, миссии и ценностях. Для соискателей возможно сделать отдельную страницу с вакансиями, и требованиями к будущим сотрудникам.

Социальные сети. Соцсети играют решающую роль в продвижении бренда работодателя, это возможность произвести первое впечатление на кандидата. С помощью сетей можно наладить двустороннее общение и укрепить доверие к бренду.

Профильные каналы в ТГ и VK. Интернет-каналы предназначены для разных профессиональных направлений, например, для дизайнеров, юристов или бухгалтеров.

Рассылка. Если компания не первый год нанимает персонал, в базе есть контакты кандидатов, которые подавали резюме. С помощью рассылки по базе данных можно сообщать об открытых вакансиях.

Реклама. Можно использовать баннеры в Яндекс и Google, рекламу в соцсетях и на профильных сайтах.

Сотрудничество с лидерами мнений. Ещё один способ укрепить доверие к бренду. В зависимости от целей компании можно запустить рекламу у крупных блогеров или известных профильных экспертов.

Таким образом, можно привлечь внимание к бренду работодателя и обеспечить стабильный поток кандидатов. Это особенно важно во время роста потребности в квалифицированных работниках и высокой мобильности рабочей силы. Успешный внешний маркетинг помогает снизить затраты на подбор персонала.

Преимущества применения маркетинга персонала в компании:

Снижение расходов на подбор кадров. Надёжный бренд работодателя привлекает больше соискателей на открытые вакансии.

Привлечение талантов. Чёткая стратегия HR-бренда помогает разработать качественное предложение для сотрудников (EVP) и привлекать квалифицированных специалистов.

Быстрый рост. Компания с сильным брендом работодателя быстрее привлекают специалистов на открытые должности.

Общие ценности. Квалифицированные специалисты выбирают компанию с солидной репутацией, ценности которой они разделяют. Современные соискатели заинтересованы не только в заработной плате, для них важно понимание миссии компании, возможность карьерного и профессионального роста.

Повышение вовлечённости сотрудников. Когда корпоративный бренд строится вокруг персонала, увеличивается доверие и лояльность работников к организации. В результате повышается производительность труда, и снижается текучесть кадров.

Вопрос №2 Маркетинг персонала: ищите мотивированных людей

При изучении возможных кандидатов на вакансию, маркетинговые действия нужно всегда связывать с уже имеющейся мотивацией потенциально возможного работника.

Мотивация потенциальных кандидатов, попадающих в сферу проводимых маркетинговых мероприятий, формируется из следующих слагаемых.

Имидж организации, от имени которой проводится маркетинг персонала (она может делать это самостоятельно или с помощью рекрут-агентов). Имидж организации определяет объективное стремление потенциальных работников оказаться в числе реальных ее сотрудников.

Предлагаемые условия труда в организации. Условия труда – достаточно широкое понятие. Оно включает заработную плату, графики работы, систему бонусов или ее отсутствие, содержание социального пакета, наличие льгот.

Устройство трудовой логистики (расположение, транспортная доступность, связь с социальной инфраструктурой и др.). Нет сомнения, что потенциальный работник при прочих равных условиях выберет тот вариант трудоустройства, который меньше связан с транспортными издержками. Транспортная доступность работы устанавливается местными органами власти на основе законодательства в сфере занятости.

Степень соответствия имеющейся профессиональной квалификации кандидата будущей профессиональной роли. Принцип «оказаться в нужное время в нужном месте» в данном случае имеет решающее значение. Если уровень профессиональной подготовки, трудовой и социальный опыт потенциального работника в максимальной степени «накладывается» на профиль вакансии, это может быть сильнейшим мотиватором.

Причины ухода из предыдущей организации (конфликтное увольнение или добровольное, сокращение, реорганизация, ликвидация).

В данном случае очень сильным мотиватором к трудоустройству будет понимание потенциальным сотрудником своего увольнения с предыдущего места работы как несправедливого. Обиженный или уязвимый работник постарается

всеми силами доказать, что он достойный специалист и предыдущий уход с работы это вопиющая несправедливость и недальновидность бывшего руководства.

Внутрисемейные причины также могут обусловить появление работника на рынке труда и сыграть роль мотиватора к трудоустройству. К их числу можно отнести, например, следование семейным трудовым династиям, необходимость родителя находится ближе к месту жительства или школьного образовательного учреждения, желание одного супруга о смене места или условий работы другого, замужество или женитьба.

Высокомотивированные отношения с руководством организации, проводящей маркетинг персонала, (профессиональное сотрудничество в прошлом, дружеские отношения, близость интересов и др.).

Маркетинг персонала должен учитывать и проверенные разными жизненными ситуациями дружественные или профессиональные отношения потенциального работника с менеджментом организации. Довольно часто новое руководство организации в режиме реинжиниринга организации как раз и ориентировано на «проверенных» людей, которые знакомы по прошлому сотрудничеству или личностных дружеских отношениях.

Вопрос №3. Внутрифирменный маркетинг персонала

Внутренний рынок рабочей силы – это отношения спроса и предложения внутри организации. Первейшим условием для внутреннего рынка является купля-продажа рабочей силы, когда внутриорганизационные отношения между подразделениями строятся по принципу «внутренних рынков», то есть на основе их высокой экономической самостоятельности. Поэтому когда говорят о внутренних рынках рабочей силы организации, имеются в виду очень крупные образования, состоящие из фактических самостоятельных структур, объединенных общей миссией и философией – корпорации, холдинги, объединения и другие. Для малых и средних организаций, являющихся таковыми в соответствии с мировыми критериями, корректнее говорить о внутренних и внешних источниках рабочей силы. Собственно маркетинг рабочей силы (в данном контексте – персонала) подразделяется на внутрифирменный и внешний. Внешний маркетинг направлен на внешние источники – рынки рабочей силы, а внутрифирменный – на внутренние, то есть подразделения организации.

Преимущества внутрифирменного маркетинга как философии организации состоят в следующем:

- обеспечивается стабилизация кадрового состава через внутреннюю ротацию;
- минимизируется текучесть персонала;
- формируются общие ценности, нормы, традиции и принципы, что обеспечивает высокую организационную культуру;
- персонал ориентирован на развитие;
- создаются эффективные системы мотивации и, в первую очередь, самомотивация;
- практически не существует проблем с адаптацией персонала;

- обеспечивается высокое качество труда и трудовой жизни работников.

Главная особенность внутрифирменного маркетинга в том, что он проводится силами самой организации, без привлечения внешних организационных ресурсов. Это является непосредственной обязанностью подразделения по управлению персоналом, которое в связи с этим выполняет следующие функции внутрифирменного маркетинга персонала.

- организационная, состоящая в организации возможных внутренних перемещений;

- аналитическая – анализ ситуации с расстановкой персонала, качеством его работы и установлением детерминирующих факторов;

- информационная – сбор, обработка и хранение информации о персонале, его потенциале и возможной ротации;

- воспитательная – морально-психологическое поощрение и экономическая мотивация изменений в профессиональном и должностном передвижении работников;

- коммуникативная – установление профилей деловой и профессиональной карьеры, обеспечение маркетинговых коммуникаций внутри организаций (оценки, тестирование, информационные потоки);

- консультативная – полученные в результате маркетинговых мероприятий сведения составляют консультационную основу для принятия управленческих решений руководством организации.

Особое значение в системе маркетинга персонала внутри организации имеет функция оценки трудового потенциала как организации в целом, так и отдельных работников. Она может проводиться на качественном уровне на основе соответствующих критериев.

Внутрифирменный маркетинг персонала ориентирован на применение следующих инструментов:

1) изучение личных дел сотрудников, их биографических данных, должностных характеристик, профессиональной и деловой карьеры;

2) использование оценок труда и поведения работника непосредственным руководителем;

3) использование неформальных оценок труда и особенностей межличностного общения того или другого работника;

4) формирование внутрифирменной базы данных о работниках организации;

5) участие в составлении профессиограмм – описание психологических, производственных, технических, медицинских и других особенностей специальности, профессии, в котором указывают функции данной профессии и затруднения в ее освоении;

6) проведение внутрифирменных опросов работников;

7) собеседования с рядовыми работниками и менеджментом организации;

8) проведение тестовых оценочных мероприятий среди персонала;

9) изучение мотивов трудовой деятельности работников;

10) исследование морально-психологического климата в организации

Вопрос №4. Инструменты внешнего маркетинга персонала.

Маркетинговые исследования представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Исследованиям подвергаются рынок, конкуренты, потребители, цены, внутренний потенциал субъекта рынка рабочей силы.

Реклама в маркетинге персонала. Важнейшей составляющей в комплексе маркетинговых коммуникаций является реклама. Причем если в сфере материальных товаров серьезную конкуренцию ей, как по результативности, так и по величине бюджетных отчислений составляет выставочная и ярмарочная активность, то в маркетинге рабочей силы с рекламой может соперничать только формирование благоприятного общественного мнения, «public relations».

Оценка емкости рынка труда. Емкость рынка труда означает потенциально возможный в данных условиях объем спроса нанимателей на рабочую силу. Емкость рынка всегда привязывается, во-первых, к территории (страна, регион, административно-территориальная единица), во-вторых, к определенной дате. Последнее означает, что емкость рынка величина моментная, а не интервальная. Некорректно и даже неправильно говорить о емкости рынка труда за год, за полугодие и т.д. Она может быть определена только на определенную дату (конец или начало года, месяца и т.д.).

Конъюнктурные обозрения – категория, отражающая стечение обстоятельств, множество событий, наступающих в какой-либо области человеческой деятельности (на какой-либо территории) и характеризующих её в определённый период времени; стечение обстоятельств, сложившаяся обстановка, создавшееся положение, сформировавшийся комплекс условий, возникшая ситуация в данной области в данный период времени.

Главная задача конъюнктурных обозрений рынка труда – максимально полное и объективное отражение реальных тенденций, особенностей и характера рынка в данное время и на данной территории. Конъюнктурное обозрение – это результат мониторинга всех процессов, происходящих на рынке. Характерная особенность и требование к данному инструменту маркетинга – его оперативность. Конъюнктурное обозрение практически необходимо для получения объективной картинки на рынке труда и что более важно – для упреждения возможных фиаско организации на этом рынке.

Формирование баз данных о рынке труда. Системы баз данных сегодня являются основой построения большинства информационных систем и используются при автоматизации практически всех сфер человеческой деятельности. База данных – это специальным образом организованное хранение информационных ресурсов в виде интегрированной совокупности файлов, обеспечивающей удобное взаимодействие между ними и быстрый доступ к данным.

Базы данных по рынку труда могут содержать сведения о жителях города, региона, вакансиях в других организациях, стоимости рабочей силы на рынке страны, региона, отдельных организаций (в первую очередь конкурентов) и другие сведения.

Социологические исследования на рынке труда. Социологические исследования в данном контексте рассматривают трудовую деятельность как социальный процесс, т.е. как систему сложных межличностных, внутриличностных, внутри- и межгрупповых отношений в процессе труда. Объектами социологических исследований на рынке труда могут быть:

- процесс трудовой деятельности (мотивация, производительность, отношения между работниками, между работниками и менеджментом)⁴
- поведение людей на рынке труда (система стимулов и мотивов, причины текучести, факторы занятости, трудовая миграция);
- организационное позиционирование (стимулы бизнес-среды, факторы конкуренции, организационные ценности, управленческая культура).

Социологические исследования основаны на социологических замерах, интервью, опросах, анализе статистических данных, средств массовой информации, научных исследованиях, исторических аналогиях.

Рекрутмент – эта система принципов, методов и конкретных действий, связанных с привлечением к работе в организации специалистов, необходимой квалификации. В отличие от рекрутинга, который представляет собой конкретные действия организации и специализированных агентов по подбору и комплектованию штатов, рекрутмент это скорее методологическая основа рекрутинга, его философия. Маркетинг персонала широко использует методологию рекрутмента.

Консалтинг. Маркетинга персонала силами кадровых служб организации очень часто бывает недостаточно в решении сложных проблем изучения рынка труда и подбора необходимого персонала. В этих случаях прибегают к внешнему консультированию с привлечением специализированных в этой области структур. Консалтинговые агентства на рынке труда предоставляют особые услуги в сфере изучения рынка и подбора персонала. Консалтинговые организации собирают информацию о запросах компании-клиента, анализируют полученные сведения и переходят к изучению рынка труда, т.е. специалисты-консультанты выявляют круг работников, наиболее подходящих для своих клиентов.

Хедхантинг. Среди инструментов маркетинга персонала в отдельных, весьма важных и щепетильных случаях применяют хедхантинг. Термин «Head Hunting» имеет английское происхождение и переводится, как традиционный метод целенаправленного и прямого поиска высококвалифицированных специалистов (head– голова и hunter– охотник). Этот процесс подразумевает «переманивание» ключевых работников от одной организации к другой. Такие специалисты представляют «золотой» резерв организации, ведь именно благодаря их интеллекту и организаторским способностям организации процветают. Хедхантер ищет специалиста по двум заранее заданным критериям: имея данные об имени и фамилии сотрудника или же просто располагая информацией о требованиях к нему.

Аутплейсмент (англ. Outplacement) включает сопровождение, ориентацию на рынке труда, психологическую поддержку и, в конечном итоге, трудоустройство сокращенного в результате реструктуризации или каких-либо других организационных изменений работника. Чаще всего консалтинговые агентства, занимающиеся аутплейсментом, предлагают уволенным специалистам специальные обучающие программы, направленные на развитие навыков правильного поиска ра-

боты. Реже агентства сами ищут новую работу для сокращенных сотрудников своих компаний-клиентов. Аутплейсмент персонала, как правило, могут себе позволить только очень крупные и успешные компании.

Современный маркетинг персонала никак не обходится без использования *Интернет-ресурсов*. Существует множество специализированных сайтов по поиску работы, по имеющимся вакансиям и предложениям рабочей силы. Некоторые из этих сайтов: (rabota.yandex.ru); (myjob.by); (belarus4you.info.job.html) и другие. Организация маркетинга персонала имеет три несомненных преимущества: дешевле, быстрее, доступнее.

Телемаркетинг – это вид прямого маркетинга, при котором общение продавца и покупателя происходит с помощью средств телефонии. Термин «телемаркетинг» впервые стал использоваться компанией «BellSystems» для описания своих услуг в 70-х годах прошлого века.

Телефон – незаменимое средство коммуникаций в маркетинге персонала по следующим причинам:

- немедленный контакт и получение информации даже без личной встречи;
- звонок по телефону несет личностную окраску и менее формален, чем письменный запрос или собеседование, что позволяет вести беседу более свободно и раскованно;
- самый универсальный способ получения информации;
- один из самых дешевых способов налаживания контактов;
- телемаркетинг незаменим при установлении первичных контактов на рынке труда.

Скрининг резюме – низкобюджетный вариант подбора персонала, заключающийся в отборе по формальным критериям, таким как образование, возраст, пол, опыт работы и т.д. Мотивация и личностные качества кандидатов не исследуются. Эта работа проводится специализирующимися на этом структурами. Для предприятий малого и среднего бизнеса, считающих, что гонорар рекрутинговых агентств за классический подбор персонала слишком велик, услуга скрининг резюме является наименее затратной, но не менее эффективной. При этом собеседование с кандидатом организация-работодатель проводит самостоятельно, делая выбор кандидатов из перечня, представленного скрининг-структурой.

ТЕМА 5. НАБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Вопрос №1. Сущность, принципы и источники набора персонала

Набор персонала – привлечение сотрудников для будущей работы в организации, осуществляемое, как правило, с определенным резервом кандидатов на замещение вакантных должностей.

Классически все источники делятся на две большие группы - внешние по отношению к организации и внутренние (табл. 5.1).

Таблица 5.1 - Характеристики источников привлечения персонала в организацию

Внутренний источник	Внешний источник
Внутренние подразделения организации с похожими функциями и задачами Неродственные по функциям подразделения Административно-управленческий аппарат Филиалы организации	Другие организации Компьютеризированные службы подбора работников (Internet-технологии) Службы занятости, рекрутинговые фирмы, агентства Ярмарки, выставки, фестивали вакансий Образовательные учреждения (школы, колледжи, вузы) Лица, сами обратившиеся в организацию в поисках работы Мигранты из других стран
Достоинства	
Снижение затрат на привлечение персонала Более полная информация о возможностях кандидата Наглядное развитие карьеры Меньший срок поиска претендентов Мотивация для других работников, если передвижение связано с карьерным ростом Практически не нужно время для адаптации	Большой выбор кандидатов Возможность появления новых идей и приемов работы у нового работника Меньшая психологическая напряженность в коллективе Единовременное заполнение вакансий Проявление высокой мотивации у нового работника, чтобы доказать не случайность выбора
Недостатки	
Угроза возникновения психологической напряженности в коллективе Меньший выбор кандидатов Меньшая инновационная активность кандидата на должность (недостатки организации менее заметны, привычны) Возможность формирования в организации застойных явлений Возникает вакансия в персонале на освобождающееся рабочее место, которую бывает сложно заполнить	Большие затраты на привлечение персонала Большой срок поиска Длительный период адаптации кандидата Отсутствие полной информации об организации и возможностях новых коллег Незнание внутренних взаимоотношений Возможность ухудшения рабочего климата - обида среди давно работающих

Инструменты привлечения из внутренних источников:

- Объявление о найме в средствах информации организации.

- Использование внутренней базы данных о персонале.
- Изучение внутренних настроений среди работников.
- Использование резерва кадров на выдвижение.
- Беседы с руководителями других подразделений.

Инструменты внешнего найма:

- Объявления в средствах массовой информации.
- Вербовка.
- Хедхантинг.
- Формирование баз данных о кандидатах на работу из других организаций.
- Использование личных контактов.
- Работа в конкурирующих организациях.
- Найм студентов во время каникул.
- Профориентация учащихся колледжей, вузов, школ.
- Лизинг персонала.
- Рекомендательный рекрутинг.

По данным опроса компании Head Hunter Беларусь, в настоящее время большинство работников (62%) ищут вакансии в Интернете. Второе место с большим отрывом занимает поиск работы через связи и знакомства - 27 % опрошенных.

Методы набора персонала могут быть **активными и пассивными**. К активным методам обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего - это вербовка персонала, иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников.

К пассивным методам набора персонала прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей этих методов является размещение объявлений о вакантных должностях, об уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда во внешних и внутренних средствах массовой информации.

Принципы набора персонала:

- максимальное соответствие кандидатов на вакансию требованиям должности;
- обеспечение возможности отбора, то есть конкурса на имеющиеся вакансии;
- сочетание достоинств внутренних и внешних источников набора персонала;
- комплексное использование всех источников и инструментов набора;
- оптимальное применение активных и пассивных методов при наборе персонала;
- приоритетность внутренних возможностей при заполнении вакансий;
- создание мотивационной среды для развития внутреннего предложения рабочей силы и выращивания внутренней корпоративной элиты;
- обеспечение постоянного мониторинга внешнего рынка труда и форми-

рование баз данных о возможных кандидатах на возможные вакансии.

В последнее время в системах набора персонала получил распространение **рекомендательный рекрутинг**. Рассматривать такой рекрутинг можно в разных контекстах: как рекомендации конкретных людей на конкретные вакансии или как отзывы (характеристики), данные кандидатам от их бывших коллег.

Самой продуктивной формой рекомендательного рекрутинга является система, построенная на рекомендациях собственных сотрудников организации. Работники, пришедшие таким путем, как правило, более лояльны, мотивированы, уже в некоторой степени знакомы с корпоративной культурой и укладом жизни в организации, а значит, их адаптация проходит намного быстрее. Они чувствуют себя комфортнее, потому что знают, к кому обратиться за советом.

Многие организации в рамках рекомендательного рекрутинга выплачивают соответствующие вознаграждения. Некоторые предприятия при расчете прибегают к формулам кадровых агентств (определенный процент от среднегодового заработка подбираемого сотрудника). Если рекомендательный рекрутинг работает системно, он хорошо влияет на лояльность, мотивацию и вовлеченность уже работающего персонала, то есть имеет высокий **коэффициент рентабельности инвестиций (Return On Investment, ROI)** - финансовый показатель, характеризующий доходность инвестиционных вложений в персонал).

Необходимо отметить, что **внутренние источники** более эффективны и чаще применяются для внутреннего вертикальной перемещения персонала по траектории снизу вверх. Это рассматривается как очень сильный мотиватор для каждого работника. Внутреннее перемещение может быть горизонтальным, вертикальным (сверху вниз и наоборот).

Внешние источники набора лучше применять для заполнения вакансий на нижних уровнях управления и производства: рабочих профессий, руководителей нижних уровней, для которых эта ступенька в управленческой иерархии будет рассматриваться как начало трудовой карьеры.

В управленческой практике менеджмент организаций довольно часто встречается с **ресурсными проблемами**, когда набор персонала провести невозможно из-за финансовых трудностей, сокращения занятости, сужения рынков сбыта, сезонности производства. В таких случаях используются альтернативы найму - изменение трудовых отношений путем:

- сверхурочной работы;
- совмещения должностей;
- временного найма работников;
- переноса отпусков;
- многосменного режима работ и других.

В современном практическом управлении это носит название **гибкие формы занятости (ГФЗ)**. Они зарекомендовали себя как эффективный инструмент регулирования ситуации с наймом персонала в конкретной организации и на рынке труда в целом. Их применение позволяет нанимателям управлять численностью и составом работников исходя из текущей экономической ситуации, оперативно сокращая либо увеличивая объем производства и не создавая при этом напряженности в трудовых коллективах.

Алгоритм набора персонала включает следующие взаимосвязанные организационные процедуры набора персонала.

1. Определение профессионального профиля требуемого кандидата на должность.
2. Анализ финансовых возможностей организации в рамках кадровой политики и принятие решения о заработной плате будущего сотрудника.
3. Проведение анализа уровней заработной платы на рынке труда по аналогичным должностям и профессиям.
4. Проведение внутреннего аудита возможностей предоставления дополнительных льгот для привлекаемых кандидатов.
5. Выбор наиболее подходящего канала распространения рекламного объявления в средствах массовой информации, интернет-источниках, на специальных стендах и т.д.
6. Составление текста рекламного объявления.
7. Определение механизмов и политики работы с кандидатами на вакансии.

Каждая из перечисленных процедур важна для набора персонала требуемого качества. Особое внимание должно уделяться составлению **объявления о наборе** требуемого персонала. Оно должно заинтересовывать людей, которые ищут работу.

Вопрос №2. Поведение кандидата в процессе выбора места будущей работы.

В настоящее время формируется новый этикет для ищущих работу. Он ориентирован, прежде всего, на воспитание чувства собственного достоинства, инструментов и принципов политического поведения, потому что поиск работы означает, по сути, искусство себя подороже продать. Естественно, с учетом реального потенциала и профессиональной подготовки кандидата на вакантную должность.

Для работников определить путь возможной карьеры так же важно, как для руководителя найти подходящих сотрудников.

Поведение на рынке труда должно начинаться с максимально честного анализа своих внутренних возможностей и формальных признаков. Ниже приведен пример такого самоанализа, который подходит как для молодого специалиста, так и для специалиста со стажем (табл. 5.2).

Таблица 5.2. - Самоанализ перед трудоустройством

№ п.п.	Вопросы	Ответ	
		Да	Нет
Какой я человек?			
1	Я целеустремленный?		
2	Свободно ли я нахожу общий язык с людьми?		
3	На меня можно положиться?		
4	Я энергичный?		

Управление персоналом

5	Есть ли у меня какие-либо вредные привычки, которые могут мешать работе?		
6	Могу ли я быть лидером?		
7	Я хотел бы работать один или в коллективе?		
8	Уверен ли я в себе? (Не эгоистичен ли я?)		
9	Разумно ли я трачу время?		
10	Имеется ли у меня финансовая зависимость?		
Мои способности			
1	Много ли у меня способностей?		
2	Есть ли у меня ораторские способности?		
3	Есть ли у меня способности к изучению иностранных языков?		
4	Есть ли у меня способности к решению проблем, задач?		
Мои достижения			
1	Высокий ли у меня средний балл по результатам обучения?		
2	Я был в первой половине своего выпуска по успеваемости?		
3	В чем я был лучшим?		
4	Какой предмет был для меня самым трудным (нет) и самым легким (да)?		
5	Был ли у меня интерес к знаниям?		
Мои интересы			
1	Имеются ли у меня профессиональные интересы? (Мой любимый предмет, необязательно тот, который давался легче всего)		
2	Люблю ли я читать научные журналы?		
3	Есть ли книги и журналы, которые я читаю с удовольствием?		
4	Вхожу ли я в какие-либо партийные или непартийные организации?		
5	Много ли у меня свободного времени?		
6	Люблю ли я путешествовать?		
Мое образование			
1	Доволен ли я выбранной специальностью по диплому?		
2	Хочу ли я продолжить обучение?		
3	Приобрел ли я дополнительные профессиональные навыки (знание иностранных языков, компьютерная грамотность и т.д.)?		
Мой опыт работы			
1	Работал ли я во время студенческих каникул?		
2	Занимал ли я какие-либо временные должности?		
3	Работал ли я постоянно во время учебы?		
4	Часто ли я менял места работы?		
5	Всегда ли я увольнялся по собственному желанию?		
6	Имею ли я карьерные достижения?		

Достаточно простого сопоставления количества положительных и отрицательных ответов на поставленные вопросы, чтобы оценить реальные перспективы своего положения на рынке труда в соответствии с личностными качествами. Самоанализ необходимо дополнить исследованием профессиональных склонностей и возможностей в виде приведенных ниже вопросов.

Вопросы для профессионального анализа

Вид профессии

1. Какие виды профессии являются наиболее прибыльными?
2. Есть ли в них угроза для здоровья?
3. Есть ли при выбранной профессии вероятность переезда или путеше-

ствии?

4. Есть ли в данной сфере вакантные места?

Подготовка

1. Какой научной степени требует профессия?

2. Каких профессиональных навыков требует карьера?

3. Необходим ли опыт работы?

Вознаграждения

1. Какова начальная заработная плата?

2. Существует ли возможность повышения?

3. Какова максимальная выгода?

Будущее отрасли (сферы деятельности)

1. Ожидается ли расширение отрасли?

2. Ожидается ли влияние научно-технического прогресса на данную отрасль?

3. Увеличивается ли конкуренция в данной отрасли?

Анализ конкретной должности

1. Каковы обязанности и ответственность?

2. Соответствуют ли способности и интересы требуемым в данной работе?

3. Соответствует ли мое образование требуемому или есть необходимость продолжить обучение? Хотел бы я продолжить обучение?

4. Имеет ли отношение имеющиеся у меня опыт работы к данной должности?

Следующим шагом после проведения самоанализа, анализов карьеры и должности является сопоставление вашей квалификации с требованиями организации. Для этого необходимо записать все имеющиеся у вас сведения в определенном формате (см. табл. 5.3).

Таблица 5.3 - Сопоставление возможностей кандидата на должность с требованиями нанимателя

Критерии	Требование организации/должности	Мои возможности и квалификация
Образование	Высшее образование по специальности «менеджер»	Получение высшего образования через полгода
Сертификат	Диплом о высшем образовании и аттестат	Через полгода диплом о высшем образовании и аттестат со средним баллом 9,5
Общие знания	Экономические знания во всех сферах бизнеса (маркетинг, финансы, менеджмент и др.), исторические, культурные и политические знания и владение этическими нормами	Вуз предоставляет знания по всем перечисленным сферам
Интеллектуальные навыки	Аналитический ум, умение справляться с нестандартными ситуациями, внимание к деталям	Показал хороший результат на курсах по подготовке решений нестандартных проблем

Управление персоналом

Компьютерные навыки	Профессионализм в работе в Microsoft Word, знание общих данных во всех управленческих программах	Умение работать в режиме пользователя, знание наиболее распространенных управленческих программ
Общение	Умение легко воспринимать и передавать информацию, вносить предложения и защищать свою точку зрения (устно и письменно)	Профессионализм в письменном общении, готов преодолеть страх и выступить с сообщением перед группой людей
Навыки управления	Умение возглавлять коллективные работы, организовывать подчиненных	Работа в студенческих коллективах научила этому
Рабочая атмосфера	В основном работа в офисе клиента, отсутствие постоянного рабочего места; одно рабочее место на двоих вследствие редкого пребывания в офисе	Привык к личному рабочему месту, нуждаюсь в собственном рабочем столе
Зароботная плата	400-500 долл. США в месяц	От 500 долл. США
Разъезды	Примерно 25%	Не более 10%
Сверхурочные	Примерно 15 ч в месяц	По возможности меньше
Престиж	Высокий	Средний, ближе к высокому

В результате заполнения таблицы выявляются вопросы, по которым интересы организации и будущего работника могут не совпасть. Как правило, это вопросы, касающиеся зарплаты, рабочего окружения, количества сверхурочных часов и т.д.

Перед тем как предложить работу, представители организации-работодателя потребуют информацию о вас в письменном виде. **Резюме** - это документ, по которому организация будет оценивать вас. Как правило, оно включает следующие сведения:

- личные сведения;
- объект - желаемая работа;
- краткое изложение достижений;
- квалификация (обязательно образование и опыт работы);
- личные качества (только если эта информация имеет отношение к должности, на которую вы претендуете, то есть усиливает резюме);
- рекомендации (обычно достаточно утверждения о том, что рекомендации возможны, но в некоторых случаях они могут быть перечислены).

Вопрос №3. Содержание и особенности отбора персонала.

Отбор персонала - это процесс изучения профессиональных, деловых психологических качеств кандидатов на вакантные должности и установления их пригодности для выполнения обязанностей на определенной должности в организации. Отбор означает выбор из совокупности претендентов наиболее соответствующего по квалификации, специальности, личным качествам и способностям кандидатуры, характеру предстоящей деятельности.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала, в процессе

которого осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности. Можно сказать, что при отборе первичны должностные требования, а при подборе - возможности работника.

Принципы отбора персонала

1. Соответствие профессиональных, деловых и личностных качеств кандидата на должность философии организации, ее стратегии и кадровой политике.
2. Комплексный учет всех факторов, влияющих на результат отбора (качества кандидата, требования к должности, ситуацию на рынке труда, поведение конкурентов, особенности кадровой политики и т.д.).
3. Важность не только профессиональных и деловых качеств, но и личностных: адаптационные способности кандидата, степень его конфликтности, честность, порядочность, уровень общей и организационной культуры.
4. Соблюдение норм трудового и гражданско-правового законодательства.
5. Учет возможной негативной реакции коллектива на факт принятия нового работника.
6. Возможность пересмотра требований к кандидатам, если в процессе отбора они окажутся завышенными.
7. Ориентация в первую очередь на сильные, а не на слабые стороны кандидата, потому что идеальных работников не бывает, а многие недостатки могут и не мешать эффективной работе и коллективу.
8. Ориентация отобранного персонала на его развитие в организации, совершенствование его профессиональных, деловых и личностных качеств, проектирование деловой карьеры.
9. Оценка трудового и личностного потенциала будущего работника, его возможной пользы для организации и собственного развития.
10. Поиск мотивированных людей, которые знают свои цели, интересы и возможности.
11. Учет максимально возможных источников для характеристики кандидатов на должность, что позволит минимизировать потенциальные риски по результатам кадрового решения.

Требования (критерии) к кандидатам на работу в организации

Организации могут устанавливать личные требования к кандидатам на вакансии. Их содержание зависит от самых разных факторов: специфики деятельности, социокультурных особенностей организации и внешней среды, системы ценностей и традиций организации, ее кадровой политики, ситуации на рынке труда.

Однако существуют достаточно общие критерии, применяемые всеми организациями к отбираемым кандидатам. К ним относятся:

- уровень образования;
- стаж работы в этой сфере;
- квалификационные характеристики;
- пол и возраст кандидата;
- наличие определенных навыков;
- наличие жилья;
- семейное положение;

- личные требования (неконфликтность, ответственность, честность, исполнительность и др.).

Современный социально ответственный менеджмент не приемлет любых дискриминационных мер при приеме на работу, если только они не связаны с определенными естественного рода противопоказаниями. К таким дискриминационным мерам можно отнести ограничения по полу, возрасту, занимаемой должности, заработной плате, национальной и религиозной принадлежности, даже по состоянию здоровья и личностным качествам.

Вопрос №4. Методы отбора

Система отбора персонала может быть основана на применении следующих методов, которые по своей сути являются этапами отбора (рис. 5.1).



Рисунок 5.1. - Схема отбора персонала

1. Предварительное изучение списка претендентов на имеющиеся вакансии (вакансию), структуризация этого списка по степени соответствия выдвинутым требованиям и ранжирование кандидатов по этому признаку на основе представленных резюме.

2. Ознакомительное интервью проводится в целях общего и часто визуального знакомства с кандидатами.

3. После предварительного интервью претенденты **заполняют анкету**, составленную нанимателем, и включающую те вопросы, которые интересуют в первую очередь работодателя.

4. Тестирование при приеме на работу - общепризнанная практика. В практике отбора для каждой вакансии составляется свой набор (батарея) тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника, которые могут сильно отличаться по видам профессиональной деятельности.

Тесты на уровень интеллекта и развития направлены на оценку уровня интеллекта и образования кандидата. Могут использоваться тесты для выявления общего уровня интеллекта, а также специальные, направленные на отдельные ви-

ды интеллекта. Могут использоваться следующие тесты:

- **личностные** - выявляют индивидуальные особенности, черты характера. Как правило, они описывают поведение человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое. Существуют как комплексные тесты, описывающие личность в целом, так и тесты на наличие определенного качества (например, тесты на стрессо- устойчивость, гибкость мышления и др.);

- **группового поведения** - выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, особенности поведения в различных ситуациях;

- **для оценки уровня профессиональных знаний** содержат вопросы, касающиеся отдельных сфер профессиональной деятельности (управления, психологии, экономики, права, технологий производства, техники и т.д.).

Существуют и другие способы: наблюдение за поведением в процессе работы; интервью по компетенциям; специальные профессиональные тесты-опросники. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки (см. табл. 5.4).

Таблица 5.4 - Сравнительная таблица способов измерения компетенций

Метод оценки компетенций	Достоинства	Недостатки
Наблюдение за поведением в процессе работы	Систематичность Простота Дешевизна	Возможность применения только непосредственным руководителем Затруднительность проверки возможного субъективизма руководителя
Специальные тесты-опросники	Относительная объективность Экономичность использования с точки зрения временных ресурсов	Измерение знаний, а не навыков Дороговизна разработки Необходимость адаптации под конкретную компанию Низкая вовлеченность работников, заполняющих опросник
Интервью по компетенциям	Относительная объективность Довольно высокая вовлеченность людей, проходящих интервью по компетенциям	Возможность применения только специально обученным специалистом Длительность процедуры, обусловленная индивидуальностью проведения

5. Диагностическое собеседование (интервью). До этого этапа обычно доходит 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Собеседование позволяет оценить широкий спектр качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: логику мышления, умение аргументировать и дискутировать, вести переговоры, культурный уровень, ценностные ориентации и мотивацию кандидата, его деловые качества и т.д. Многие организации используют в роли интервьюеров квалифицированных специалистов-психологов либо других специалистов службы, прошедших специальную подготовку.

Из всех инструментов отбора собеседование является наиболее популярным и, пожалуй, самым эффективным. Кандидат, который плохо себя проявил во вре-

мя собеседования, скорее всего, будет отбракован при всех его рекомендательных характеристиках, опыте работы и даже знаниях.

Наиболее эффективным считается **структурированное собеседование (интервью)**, когда беседа ведется по стандартизированному перечню вопросов и стандартизированным системам оценки качеств кандидатов. Это позволяет соблюсти единый подход к оценке возможностей у всех претендентов на должности.

В отдельных случаях применяются и **другие виды интервью**: неструктурированное (проводимое в свободной форме); слабо формализованное (где используются не вопросы, а темы для обсуждения); стресс-интервью (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации); панельное (проводимое специально созданной комиссией); групповое (интервью с группой кандидатов); беседа один на один.

6. Решение о приеме кандидата на работу является самым важным моментом и завершающей стадией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным. При этом следует принять все необходимые меры, чтобы исключить возможность ошибки. Для этого делаются официальные или неофициальные запросы по прежнему месту работы, проводятся медицинские освидетельствования.

Принять верное решение помогает отработанная схема анализа результатов, полученных на всех этапах. Прием на работу кандидата, не оправдавшего впоследствии надежд руководства организации, может иметь большие сложности с его дальнейшей трудовой деятельностью и увольнением.

Вопрос №5. Эффективность отбора персонала.

Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Для эффективного включения системы отбора кадров в процесс управления организацией должны быть соблюдены следующие условия:

- поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с философией и практикой управления, а также с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом;
- оценка не только уровня профессиональной компетентности кандидатов, но и - что не менее важно - того, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации;
- учет всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность;
- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего, эти требования завышены и их необходимо пересмотреть отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требова-

ниям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

По степени пригодности кандидатов **можно разделить на три группы**: непригодные, условно пригодные и относительно (относительно - потому, что все необходимые качества нельзя точно определить) пригодные к дальнейшей деятельности.

Степень разновидности ключевых качеств можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Собирательной характеристикой эффективности отбора является прием в организацию таких работников, которые по всем требуемым параметрам соответствуют или выше предъявляемых требований: трудолюбивы, инновационны, неконфликтны, дисциплинированы, ответственны, современны и т. д. Вместе с тем эффективность отбора персонала можно измерять следующими **основными показателями**:

1) степенью формального соответствия принятых на работу сотрудников должностным требованиям. Чем ближе качества отобранного кандидата к необходимым, тем эффективнее проведен отбор;

2) соотношением усредненных на одного кандидата денежных затрат по отбору к его среднемесячной заработной плате;

3) соотношением затрат времени по отбору к числу отработанных дней в течение первого года трудовой деятельности, исключая нерабочие дни по субъективным причинам (прогулы, больничные, вынужденные простои и т.д.);

4) увеличение основных количественных и качественных характеристик труда принятого работника за первый год трудовой деятельности (производительности труда, качества труда, заработной платы, поощрений и др.);

5) сравнительно лучшими характеристиками принятого работника относительно средних по организации (подразделению).

ТЕМА 6. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Вопрос №1. Сущность, структура и виды адаптации персонала

Термин «адаптация» пришел в кадровый менеджмент из биологии, где он буквально означал «приспособление». Под адаптацией понимают взаимное «прилаживание» среды и организма друг к другу.

Применительно к профессиональной деятельности мы можем определить трудовую адаптацию как влияние организации на поведение появившегося в ней сотрудника с целью включения в ее функционирование с максимально эффективным взаимодействием. Она включает и обратный процесс: сотрудник также приспособливается к себе какие-то моменты в деятельности организации.

Поскольку условия существования человека многогранны, приспособляться ему приходится ко множеству различных факторов. Отсюда можно выделить и различные типы адаптации.

Рассмотрим те из них, которые имеют отношение к его профессиональной деятельности.

В зависимости от предыдущего опыта можно выделить две адаптационные формы:

первичную – человек приобрел новый для себя статус сотрудника впервые, только выпустившись из учебного заведения или приступая к работе в первый раз в жизни;

вторичную – опыт работы у человека есть, но изменились условия деятельности (другая должность, более высокий ранг, новый коллектив, возможно, иная специализация).

В зависимости от того, к условиям какой сферы человек вынужден применяться или пытаться «согнуть» их под себя, рассматриваются такие виды адаптации:

профессиональная – сотрудник «встраивается» в новую для себя сферу умений и навыков, освоения возможностей, оценивает свой профессиональный «багаж» с точки зрения соответствия новой работе;

производственная – работник в новой организации включается в непривычную организацию деятельности, усваивает новые правила и нормы труда, ориентируется на рабочем месте, находит «общий язык» с инструментами, документами, механизмами и др. производственными факторами;

социальная – получая новую для себя психологическую «роль», а именно члена коллектива, коллеги, а также подчиненного, человек должен научиться и новым для себя правилам этой «игры», принять ценности новой среды и, в свою очередь, также начать оказывать на нее влияние (в обиходе это называют «стать своим»);

финансовая – с новыми обязанностями меняется и экономическая составляющая жизни человека, нужно будет брать в расчет не только фактор заработной платы (ее размер и своевременность) и других увеличений бюджета, но и дополнительные расходы, например, на проезд к месту работы;

психофизиологическая – перестраивается не только психика человека, но и особенности его биологического функционирования в новой среде, где он будет проводить значительную часть своего времени. Для себя нужно решить множество вопросов, касающихся физического существования. Придется приноровиться к новому режиму и особенностям, например, графика подъема и отхода ко сну, времени и условиям принятия пищи, привыкнуть носить спецодежду (если это предусмотрено), и даже свыкнуться с нюансами отправления естественных надобностей.

Социальная адаптация – процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды; вид взаимодействия личности с социальной средой. Адаптация происходит на трёх уровнях: физиологическом, психологическом и социальном. На физиологическом уровне адаптация означает способность организма человека поддерживать свои параметры в пределах, необходимых для нормальной жизнедеятельности при изменении внешних условий.

Профессиональная адаптация – это составная компонента общей схемы адаптации, которая включает освоение профессиональных навыков, а также формирование профессионально необходимых качеств личности. Профессиональную адаптацию связывают обычно с начальным этапом профессионально-трудовой деятельности человека. Однако фактически она начинается еще во время обучения профессии, профессионального образования, когда не только усваиваются знания, навыки, правила и нормы поведения, но складывается характерный для работников той или иной профессии стиль жизни.

Главная цель профессиональной адаптации - помочь овладеть новому сотруднику системой профессиональных знаний и навыков, специфичных для данной компании. Другие цели:

- уменьшения времени на достижение общих стандартов исполнения работы;
- нейтрализация ощущения неумелости;
- уменьшение времени по привыканию к новым условиям, освоению технологий и элементов корпоративной культуры предприятия;
- нацеливание работника на выполнение узловых точек рабочего процесса;
- развитие активного принятия работниками корпоративных ценностей предприятия;
- соединение ожидания от работы с реальностями повседневной практики.

Процесс профессиональной адаптации в общем виде включает в себя два этапа: подготовительный и непосредственно адаптационный. На подготовительном этапе необходимо учитывать биологические, физиологические и психологические аспекты развития организма, способность его приспособливаться к новой среде и режиму труда. Важным условием профессиональной адаптации на подготовительном этапе является диагностика способностей к будущей работе. Основной этап профессиональной адаптации начинается непосредственно при включении в трудовую деятельность.

По другому источнику процесс профессиональной адаптации состоит из 4 этапов:

1. Оценка уровня подготовленности.
2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации.
3. Действенная адаптация (новичок приспосабливается к своему статусу, что обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами).
4. Функционирование завершает процесс адаптации, характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Виды профессиональной адаптации:

Первичная адаптация предполагает приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности.

Вторичная адаптация подразумевает приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (меняющих область деятельности или профессиональную роль).

Активная адаптация предполагает, что индивид сам стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее.

Пассивная адаптация – индивид не стремится к такому воздействию и изменению.

Социально-профессиональная адаптация - процесс включения, приспособления человека к профессиональной деятельности, условиям труда, новому коллективу и достижение им в оптимально короткое время требуемой производительности труда.

Вопрос №2. Цели и функции организации по адаптации новых работников.

Как всякий планомерно организованный управленческий процесс, адаптация нового персонала имеет конкретные **организационные цели**.

1. Эффективное вхождение в должность нового сотрудника, что означает:
 - уменьшение финансовых и временных издержек на адаптацию, так как новый работник недостаточно хорошо знает свои должностные обязанности на практике, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
 - экономию времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.
2. Профилактика текучести персонала организации и возможного увольнения нового сотрудника, в котором заинтересована организация.
3. Снижение степени психологической напряженности и неопределенности у новых работников, развитие позитивного отношения к работе и удовлетворенности от работы.
4. Оценка потенциала сотрудника в течение периода адаптации.
 - Развитие эффективных коммуникаций у работника с внутренней и внешней средой организации, что означает: налаживание хороших межличностных и деловых отношений с коллегами по работе;
 - установление результативных коммуникаций с контрагентами органи-

зации (партнерами, органами местного управления, общественными структурами и т. д.).

5. Формирование позитивного имиджа организации как работодателя на рынке труда.

Главными участниками процесса адаптации являются: служба управления персоналом организации, которая организует и методически обеспечивает всю работу по введению нового работника в должность, руководитель подразделения, где начал работу вновь принятый специалист, а также наставник или же профессионально подготовленный для этих целей специалист (коуч).

Рассмотрим основные функции организационных участников адаптационного процесса.

Функции руководителя подразделения

1. Ознакомление сотрудника с должностными обязанностями через его должностную инструкцию и положение о подразделении, куда он зачислен.

2. Формулировка целей и задач на испытательный срок новому сотруднику, утверждение плана работы сотрудника на период адаптации.

3. Заполнение адаптационного листа, составление индивидуального плана-графика введения в должность.

4. Назначение наставника из числа ведущих специалистов подразделения и его представление новому работнику.

5. Установление обязанностей и ответственности вновь принятого работника, информирование о требованиях к качеству выполняемой работы.

6. Инструктирование и объяснение новичку предназначения адаптационного листа, индивидуального плана-графика введения в должность, технологии их заполнения, разъяснение запланированных мероприятий.

7. Представление нового работника сотрудникам подразделения.

8. Мониторинг и контроль промежуточных результатов адаптационного процесса.

Функции наставника

1. Информирование сотрудника о формах и принципах взаимодействия в режиме наставничества.

2. Изложение возможных трудностей и наиболее распространенных ошибок в работе.

3. Информирование о потенциале и особенностях организационного поведения коллег по работе (у кого можно попросить совета и помощи, кто имеет особенности в характере и какие).

4. Разъяснение структуры и функций подразделения, его организационное взаимодействие с другими подразделениями.

5. Ознакомление с нормами организационной культуры, принятыми традициями, историей организации.

6. Оказание помощи в профессиональной деятельности, выработке навыков и вхождении в систему внутренних и внешних коммуникаций.

Функции службы персонала

1. Методическое обеспечение процесса адаптации (разработка форм

адаптационных листов, индивидуальных планов-графиков, порядка их заполнения и другой специальной документации).

2. Координация и контроль адаптационных мероприятий.

3. Участие в организации и подбор наставников, привлечение профессионально подготовленных специалистов по профессиональной и организационной адаптации.

4. Участие в проведении организационно-ознакомительных мероприятий (вводный инструктаж, документальное сопровождение приема на работу сотрудника и его адаптации).

5. Обработка и хранение в течение необходимого периода адаптационных листов, характеристик, индивидуальных планов графиков введения в должность, планов развития, анкет, тестов и других документов.

6. Организация семинаров, курсов и тренингов по различным вопросам адаптации для работников организации, связанных с ее проведением.

7. Организация и проведение специальных тренинг-курсов для наставников.

Вопрос №3. Факторы, влияющие на эффективность адаптации

Адаптация всегда происходит в условиях влияния множества внутренних и внешних факторов как относительно организации, так и относительно самого работника.

Организационные факторы адаптации

1. *Внутренние:*

- характер должностных обязанностей: степень их сложности и известности для работника;
- имеющиеся ресурсы для выполнения должностных обязанностей (временные, финансовые, материальные, информационные и т. д.);
- организационный регламент (график работы, ее интенсивность, система контроля и др.);
- стиль работы руководителя;
- характер взаимоотношений между сотрудниками, включая и руководителя;
- неудобство рабочего места и предметов труда (размещение стола, отсутствие современных средств труда: компьютера и т. д.);
- уровень материальных компенсаций и характер их выплат;
- отсутствие перспектив как для работника, так и у самой организации;
- характер трудовой дисциплины;
- качество оказываемой поддержки со стороны руководства и наставника.

2. *Внешние:*

- особенности горизонтальных коммуникаций с другими организациями;
- отношения с вышестоящими органами управления;
- отношения с органами государственной власти;
- ресурсное обеспечение деятельности организации;

- законодательное и нормативно-правовое обеспечение функционирования организации;
- конкурентоспособность организации на рынке;
- возможности для работника найти место работы в других организациях;
- транспортная доступность места трудовой деятельности;
- общественное признание результатов труда организации;
- имидж организации среди потребителей, партнеров, конкурентов, органов государственной власти и общественности.

Личностные факторы адаптации

1. Внутренние:

- особенности характера (степень уживчивости, дипломатичности, этичности, ответственности, порядочности и т.д.);
- уровень притязаний и характер целей;
- структура мотивации;
- уровень общей культуры;
- уровень профессиональной подготовки;
- опыт работы в целом и в похожих должностях.

2. Внешние:

- репутация и профессиональный послужной список;
- личное и семейное материальное благополучие;
- семейные трудовые и другие традиции и ценности;
- сложившееся общественное мнение о работнике;
- конкретные характеристики с прежних мест работы;
- наличие примера и авторитета для подражания;
- советы друзей, знакомых, консультантов.

Вопрос №4. Процесс и программы адаптации

Процесс адаптации нового работника в организации всегда должен быть управляемым. *Управление процессом адаптации включает:*

- разработку программ адаптации;
- определение ключевых работников и подразделений, участвующих в адаптации;
- определение моделей адаптации;
- измерение уровня адаптируемости различных групп работников;
- выявление факторов в наибольшей степени влияющих на сроки адаптации;
- регулирование процесса адаптации на основе выявленных факторов;
- поэтапный контроль адаптации работников;
- оценка результатов адаптации.

Рассмотрим основные **модели** проведения адаптации.

1. **Наставничество** считается одним из самых опробованных и эффективных способов передачи своей компетентности молодым сотрудникам организаций в процессе их адаптации к новым условиям труда. Наставничество

можно определить как форму коммуникаций, направленную на помощи новичку организации вхождения в новую профессиональную и социальную среду.

Адаптационный период может длиться от трех месяцев до года и часто равен испытательному сроку. Но в то же время для молодых специалистов общепризнанным сроком адаптации является период в три года. За неделю до окончания испытательного срока наставник и непосредственный руководитель оценивают нового работника и заполняют лист оценки, в котором содержится заключение о результатах прохождения обучения.

2. **Коучинг** подразумевает не столько самообучение работника, сколько раскрытие сотрудником своего внутреннего потенциала и большую отдачу в работе под руководством специалиста - коуча.

Коучинг - термин, введенный в обращение в начале 1990-х гг. английским консультантом Джоном Уитмором. Дословно «коучинг» переводится как «тренировать, наставлять». В общем смысле это понятие более емкое, сочетающее в себе психологию, логику, менеджмент и самоорганизованность, коучинг-процесс и ориентировано на достижение различных жизненных целей. По своей сути - это форма наставничества, но значительно более «спрессованная» во времени.

3. **Самоадаптация** может происходить в условиях, несложных для новичка или уже известных ему по прошлому опыту профессиональных обязанностей. Самоадаптация характерна также для руководителей всех уровней управления, причем, чем выше уровень управления, тем в большей мере приходится рассчитывать на самоадаптацию. Эффективным инструментом в режиме самоадаптации является изучение сайта организации, а также ее внутренних интернет-ресурсов (интранета).

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно проделать сотруднику организации, ответственному за адаптацию, чаще всего наставнику. Большинство авторов делят программу адаптации на общую и специальную части.

Общая программа адаптации касается в целом всей организации и может содержать несколько разделов, количество которых определяется сложностью должности, профессии и уровнем профессиональной компетентности нового сотрудника. Наиболее полная программа включает следующие вопросы:

1. *Общее представление об организации:*

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи организации;
- информация о руководителях.

2. *Политика организации:*

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалифи-

кации;

- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;

- правила пользования телефоном внутри организации;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. *Оплата труда:*

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных.

4. *Дополнительные льготы:*

- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;

- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможность обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- другие услуги организации для своих сотрудников.

5. *Охрана труда и соблюдение техники безопасности'*

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. *Работник и его отношения с профсоюзом.*

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюзов и политика организации;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. *Служба быта.*

- организация питания;
- наличие служебных входов;
- условия для парковки личных автомобилей;

8. *Экономические факторы.*

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;

- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Специальная программа включает вопросы, связанные с каким-либо подразделением или рабочим местом. В нее должны быть включены следующие вопросы.

1. *Функции подразделения.*

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;

2. взаимоотношения с другими подразделениями;

3. взаимоотношения внутри подразделения.

4. *Рабочие обязанности и ответственность:*

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и в организации в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

5. *Требуемая отчетность:*

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными органами власти.

6. *Процедуры, правила, предписания:*

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
- информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;
- охрана и проблемы, связанные с воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте;
- вынос вещей из подразделения;
- контроль нарушений;
- перерывы (технологические, обед);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

7. *Представление сотрудников подразделения.*

Существуют различные **типы поведения сотрудников во время адаптационного периода.**

1. *Нигилист* не разделяет ценности организации, его ожидания целиком или в значительной степени не совпадают с реальностью. Иногда такое поведение провоцируется стилем руководителя или доминирующими принципами взаимоотношений. В большинстве случаев такие сотрудники увольняются в первые недели или месяцы работы.

2. *Конформист* полностью принимает все правила и нормы организации

как вынужденно, так и по внутренним убеждениям. Такой тип сотрудников с высокой степенью формальной лояльности, отличается политическим поведением и составляет большую часть работников любой организации.

3. *Временщик* пришел в организацию временно и по вынужденным причинам, поэтому демонстрирует принятие второстепенных установленных в организации норм и правил при одновременном «отрицании» основных установок. Рано или поздно, но при удобном для себя случае такой сотрудник покинет организацию и адаптация для него является исключительно декоративной мерой.

4. *Прагматика-эгоиста* отличает принятие основных правил и норм организации при публичном отрицании второстепенных для него норм. Это, по мнению сотрудника, позволяет ему сохранить лицо и выглядеть достойно и самодостаточно. Как правило, такие сотрудники при отсутствии провоцирующих и ущемляющих их самолюбие факторов хорошо справляются с возложенными обязанностями и в целом полезны организации.

Адаптационный процесс условно можно разделить на четыре периода.

I. *Период ознакомления (welcome-тренинг)*. На этой стадии новый специалист от своего руководителя или наставника узнает цели и задачи организации, знакомится с микроклиматом организации и подразделения, куда он зачислен, сопоставляет их своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен окончательно определиться - подходит ему новое рабочее место или нет.

II. *Период приспособления* может иметь разную продолжительность - от одного месяца до одного года. Это зависит от разных факторов, которые приведены выше в данной теме. Данный период - самый важный в процессе адаптации, потому что в ходе его формируется окончательный вывод о правильности принятого решения по найму на работу.

III. *Период ассимиляции или идентификации* нового сотрудника с коллективом. Характеризуется полным привыканием к новым должностным обязанностям и коллегам по работе. В этот период работник уже полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам формулировать свои дальнейшие целевые установки и становится полноправным членом коллектива.

IV. *Период аттестации* является завершающим по своему содержанию организационным этапом адаптации. Его содержание - в проведении итоговой оценки не только работы вновь принятого работника, но и наставника, а также других лиц и подразделений, имеющих отношение к данной процедуре.

ТЕМА 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Вопрос №1. Сущность развития персонала

Развитие персонала нужно рассматривать как одну из основных функций системы управления персоналом, которая определяет и поддерживает компетенцию работников организации на уровне, необходимом для стратегического роста организации. Как система **развитие персонала** представляет собой целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению уровня компетентности работников организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

Профессиональное развитие можно определить как процесс приобретения и закрепления у человека в ходе трудовой деятельности качественно новых компетенций, положительно влияющих на реализацию профессиональных ролей, профессиональную мотивацию и интеграцию в профессиональную среду. Различные уровни профессионализма имеют следующие характеристики.

1-й уровень – начальный профессионализм, или адаптация. Человек осуществляет некоторые виды работ, не обладая качествами профессионала. Не овладев нормами и правилами профессии, он действует как новичок, дилетант, не достигает высоких и творческих результатов труда. Этот этап проходит каждый человек. Бывает, что отдельные работники задерживаются на таком уровне профессионализма надолго.

2-й уровень – профессиональная самоактуализация охватывает большую часть жизни людей, относящихся к активной части населения. Человек последовательно усваивает нормы и правила профессии, выполняет сначала работу по образцу, по инструкции.

3-й уровень – гармоничный профессионализм характеризует профессиональную деятельность в ее расцвете, в самых высоких достижениях и успехах. Человек превращается в творца, новатора, в профессионала высокой квалификации, суперпрофессионала.

4-й уровень – деформированный профессионализм. На уровне такого профессионализма человек обычно достаточно активно трудится. Но при этом мы видим определенную деформацию в становлении его как профессионала.

5-й уровень – постпрофессионализм проходят все люди, когда, казалось бы, еще огромный трудовой потенциал «упирается» в планку пенсионного возраста.

Главными *целями развития персонала* являются следующие.

1. Решение задач инновационного развития в соответствии с принятой организационной стратегией.
2. Раскрытие и повышение трудового потенциала работников как условия достижения личных и организационных целей.
3. Повышение эффективности трудовой деятельности и качества трудовой жизни.

4. Обеспечение возможности формирования кадрового резерва.
5. Повышение конкурентоспособности организации на рынке, в том числе на рынке труда.
6. Формирование позитивного имиджа организации как работодателя.
7. Формирование восприимчивости работников к изменениям, воспитание креативных элементов в трудовой деятельности.
8. Создание эффективных мотивов и стимулов у работников к труду.
9. Повышение лояльности персонала к организации, ее целям и снижение текучести кадров.

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер развития персонала на основе прогнозов инноваций на рынке и положения организации в локальном, региональном и международном разделении труда;
- гибкость использования существующих форм и методов развития;
- всестороннее стимулирование развития трудовых ресурсов организации;
- соответствие системы развития персонала целям и возможностям организации;
- нахождение баланса интересов работников и организации;
- адаптация имеющегося опыта построения эффективных систем развития другими организациями, в том числе зарубежными.

Вопрос №2. Обучение персонала

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый внутри организации и в учебных заведениях процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Цели обучения персонала определяются и внутренними установками персонала, его мотивацией (получение профессии, расширение кругозора, повышение профессиональной и общей культуры, необходимость карьерного роста, получение высшего образования, достижение личных конкурентных преимуществ).

Формируя системы обучения персонала в организациях, необходимо видеть разницу между его обучением и образованием. ***Образование*** – постоянное расширение круга и уровня знаний и умений, культуры, устремлений и достижений сотрудников организации. ***Обучение*** – более кратковременный, но тоже систематический процесс, который помогает работнику справляться с конкретными заданиями и/или овладеть навыками и знаниями на определенном уровне.

Отечественный и зарубежный опыт основан на **трех основных концепциях обучения персонала.**

Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой определенный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, работающим в системах социального обслуживания или занятым высокоиндивидуализированными видами труда, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.д.

Существуют три основные формы обучения персонала, которые используются в организациях.

1. **Обучение без отрыва от производства** осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения.

2. **Обучение с отрывом от производства** проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специальных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений.

3. **Смешанная форма обучения**, когда работник периодически в течение, например, года или другого периода времени посещает специальные обучающие мероприятия, не участвуя при этом в производственном процессе. Это заочная форма получения профессионального образования, стажировки, курсы повышения квалификации и другие специальные мероприятия.

Методы обучения и образования:

- инструктаж на рабочем месте;
- группы и кружки качества;
- заочное и дистанционное обучение;
- индивидуальное обучение;
- консультирование;
- ученичество и наставничество;
- изучение опыта других организаций;
- делегирование полномочий, расширение круга обязанностей;
- подготовка пособий, инструкций, докладных записок;
- деловые игры, тренинги, моделирование ситуаций (кейс-стади);
- ротация рабочих мест, чередование рабочих операций;
- семинары, выставки, конференции;

- стажировки;
- создание обучающих программ; • самостоятельное обучение;
- участие в проектах.

Деловая игра – способ определения оптимального решения экономических, управленческих и иных задач путем имитации или моделирования хозяйственной ситуации и правил поведения участников.

Кейс-метод – техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

Тренинг – систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения участников тренинга. Различают тренинг делового общения, продаж, чувствительности, перцептивный, поведенческий, ролевой, видеотренинг и др.

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

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

- *Повышение квалификации персонала* – обучение кадров в целях развития знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

- *Переподготовка персонала* – обучение работников в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Эффективность обучения зависит от его формата – групповое, индивидуальное или дистанционное (с использованием компьютерных технологий).

Вопрос №3. Деловая карьера.

Деловая карьера – это траектория профессионально должностного продвижения работника в течение его трудовой деятельности.

Различают следующие **виды деловой карьеры**.

Вертикальная (линейная) карьера – такой профиль должностного продвижения, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае изменение статуса работника наиболее очевидно. Этот вид деловой карьеры означает подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое, как правило, сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Горизонтальная (функциональная) карьера означает 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 рабочей группы, программы и т. п.).

О *карьере внутриорганизационной* говорят в случаях, когда конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию последовательно в пределах одной и той же организации.

Межорганизационная карьера означает, что работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию последовательно, работая на различных должностях, но в разных организациях.

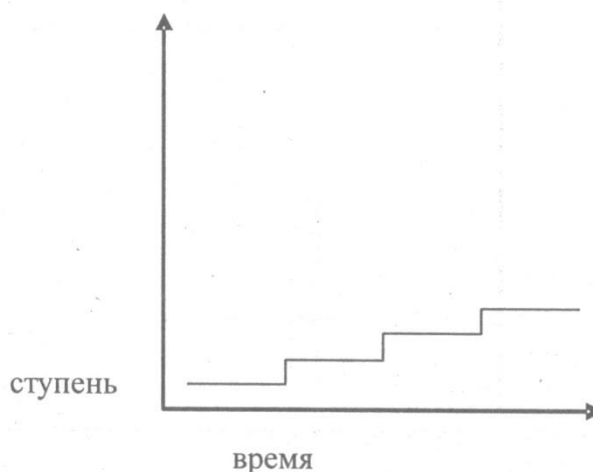
Центростремительная (скрытая) карьера – это движение к центру, то есть к руководству организации. Такой вид деловой карьеры наименее очевидный для окружающих. Он характерен для работников, как правило, имеющих личные контакты с высшим эшелоном управления и обширные деловые связи вне организации.

Специализированная карьера наблюдается в случаях, когда конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития в рамках одной профессии, специальности или области деятельности.

Карьера неспециализированная (ступенчатая) является результатом горизонтальной ротации кадров, когда кадровая политика строится на утверждении, что каждый руководитель должен быть сведущим специалистом не только в рамках одной профессии или конкретной сферы деятельности.

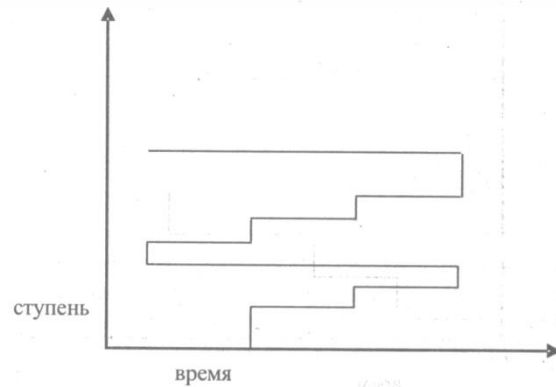
Профиль или конфигурация карьеры определяются возможностями работника и организации, целевыми установками всех субъектов управления карьерой. Исходя из этого, ряд авторов выделяют следующие профили карьерного роста.

Ритмичная карьера – работник выбирает профессиональное пространство, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению. Она может быть как вертикальной, так и специализированной.

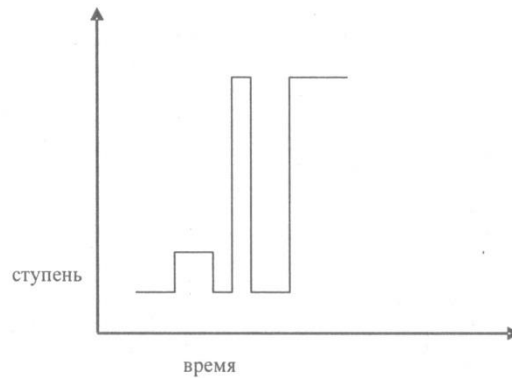


Управление персоналом

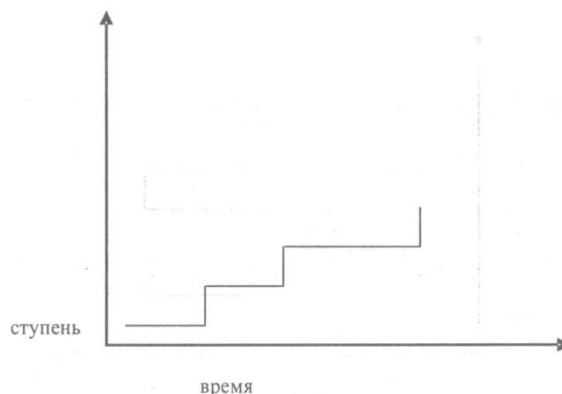
Спиральная карьера – работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии. Время нахождения на каждом из этапов сильно отличается.



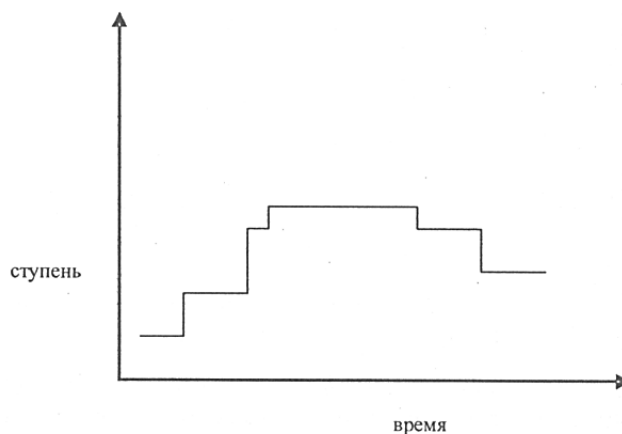
Сумбурная карьера – перемещение с одного вида деятельности в другой происходит стихийно, без видимой логики. Свидетельствует либо о недостаточной квалификации работника, либо о плохой политике работы с кадровым резервом.



Нестабильная карьера – специалист растет до определенного уровня и остается на нем достаточно долго, более семи лет, что может быть связано с характеристиками трудовой деятельности или с организационными возможностями.



Нисходящая карьера – сотрудник растет до определенного статуса, останавливается на нем, затем начинается нисходящее движение. Вторая половина профиля характерна для недостаточно мотивированных работников (уход на пенсию или пред-пенсионный период, конфликты с руководством, потеря квалификации).



Вопрос №4. Мотивация развития персонала

Мотивация профессионального развития персонала – это процесс использования внутренних и внешних стимулов, с помощью которых работники побуждаются к формированию специальных знаний, развитию необходимых навыков и умений, позволяющих повышать производительность труда, качественно выполнять функциональные обязанности, осваивать новые виды профессиональной деятельности.

Система мотивации развития персонала должна строиться на основе следующих принципов.

1. *Принцип справедливости и объективности* предполагает, что размер мотивации за достижение целей развития должен соответствовать усилиям и результатам труда работника. Он должен быть адекватным и соразмерным для всех работников.

2. *Принцип пропорциональности результатов развития и получаемой удовлетворенности работника* состоит в том, размер мотивации со стороны организации должен быть прямо связан с полученными сотрудником результатами.

3. *Принцип своевременного поощрения за результат* предполагает, что с момента получения запланированных результатов от профессионального обучения до момента поощрения сотрудника не должно пройти время, делающее эту мотивацию ненужной.

4. *Дифференцированный принцип мотивации развития* означает необходимость учета половозрастных, статусных, а также различий в качестве и количестве труда, в характере применяемых инструментов мотивации и ее размере.

5. *Принцип системности* – мотивация становится максимально эффективной только тогда, если она осуществляется не от случая к случаю, а постоянно.

6. *Принцип комплексности* означает проведение мотивации на основе учета всех факторов и результатов труда, а не по отдельным эпизодам трудовой деятельности.

7. *Принцип обратной связи* предполагает постоянную оценку эффективности применяемых мотиваторов для работника и для организации.

Вопрос №5. Кризисы в профессиональном развитии

Интенсивность внутренних самооценок собственной трудовой деятельности имеет определенную цикличность, то есть покоряющуюся закономерность. Пики интенсивности критических самооценок называются *профессиональными кризисами*. Они достаточно предсказуемы, хорошо изучены в психологии труда, называются **нормативными профессиональными кризисами** и отличаются повторяемостью.

Существуют и **ненормативные кризисы**, вызванные какими-либо неожиданными или нежелательными обстоятельствами (увольнение с работы по непредвиденным причинам, конфликты на работе, несправедливая оценка результатов труда, проблемы в семье, ухудшение здоровья). В эти периоды меняется поведение работника, его мотивация к труду, отношение к работе, эмоциональное состояние.

При анализе кризисов в профессиональном развитии можно выделить четыре фазы:

пролог-кризис, кризис, эпилог-кризис лояльный, эпилог-кризис радикальный. Эти качественно разные состояния профессионального кризиса характеризуются следующими особенностями.

1. *Пролог-кризис* выражается в первых симптомах неудовлетворенности существующим профессиональным статусом, содержанием деятельности, способами ее реализации, межличностными отношениями. Эта неудовлетворенность не всегда отчетливо осознается, но проявляется в нарастающем психологическом дискомфорте на работе, раздражительности, недовольстве организацией, оплатой труда, сотрудниками, руководителями.

2. *Собственно кризисная фаза* отличается осознанным и ориентированным на конфликт поведением. Моделируются сценарии изменения сложившейся ситуации, оцениваются перспективы дальнейшей профессиональной жизни, усиливается психологическая напряженность. Противоречия усугубляются, и возникает конфликт, который становится основой кризисных явлений.

3. *Эпилог-кризис лояльный* характеризуется переходом к новой внутриорганизационной ситуации, изменениями в профессиональном поведении, выработкой новых и уточнением прежних целей, осознанием новых резервов в профессиональном развитии. Основная отличительная черта этой стадии - нахождение консенсуса в конфликтной ситуации. Человек продолжает трудиться в организации.

4. *Эпилог-кризис радикальный* сопровождается пересмотром всей профессиональной роли в организации и сменой места трудовой деятельности. Возможно изменение привычного образа трудовой жизни, ее качества и наполнения. Человек может приобрести новую профессию, трансформировать жизненные установки, отойти от своих традиционных норм и принципов.

Нормативные профессиональные кризисы характерны для всех работников, и они всегда связаны с определенным возрастным периодом в жизни человека. Они могут проявиться в определенных периодах (см. табл. 7.1).

Таблица 7.1 – Особенности профессионально-возрастных кризисов развития человека

№ п.п.	Факторы, обусловившие кризис	Способы преодоления кризиса
1	<p>Кризис учебно-профессиональной ориентации (15-17 лет) Неудачное формирование профессиональных намерений и их реализация. Несформированность «Я-концепции» и проблемы с ее коррекцией (особенно неясность со своими жизненными, противоречия между совестью и стремлением «красиво пожить» и т.п.). Случайные судьбоносные моменты жизни (подросток очень подвержен дурным влияниям).</p>	<p>Выбор профессионального учебного заведения или способа профессиональной подготовки. Глубокая и систематическая помощь в профессиональном и личностном самоопределении.</p>
2	<p>Кризис обучения (время обучения в профессиональном учебном заведении) (18-21 год) Неудовлетворенность профессиональным образованием и профессиональной подготовкой. Перестройка ведущей деятельности (испытание студента «свободой» по сравнению со школьными ограничениями). В современных условиях это время часто используется для зарабатывания денег, что фактически позволяет говорить о ведущей деятельности для многих студентов не как об учебно-профессиональной, а как о собственно профессиональной. Изменение социально-экономических условий жизни. У студента денег «объективно» больше, чем у старшеклассника. Но «субъективно» их постоянно не хватает, т.к. резко возрастают потребности и более отчетливым (менее «маскируемым» как раньше) становится социально-имущественный разрыв между сокурсниками. Это еще больше заставляет многих не столько учиться, сколько «подрабатывать».</p>	<p>Смена мотивов учебной деятельности. Во-первых, это большая ориентация на предстоящую практику. Во-вторых, усвоение большого объема знаний в вузе намного легче тогда, когда у студента имеется какая-то идея, интересная для него проблема, цель. Вокруг таких идей и целей знания как бы кристаллизуются, но без идеи знания быстро превращаются в «кучу» знаний, которая вряд ли способствует развитию учебно-профессиональной мотивации. Коррекция выбора профессии, специальности, факультета. По этой причине все-таки лучше, если у студента в течение первых 2-3 лет обучения имеется возможность лучше сориентироваться и уже после выбрать специализацию или кафедру. Удачный выбор руководителя, темы курсовой, дипломной работы и т.п.</p>

3	<p>Кризис профессиональной адаптации (21-22 года)</p> <p>Трудности профессиональной адаптации (особенно в плане взаимоотношений с разновозрастными коллегами – новыми «приятелями»).</p> <p>Освоение новой ведущей деятельности – профессиональной. Несовпадение профессиональных ожиданий и реальной действительности</p>	<p>Активизация профессиональных усилий. Рекомендуется в первые месяцы работы проверить себя и поскорее обозначить «верхний предел» («верхнюю планку») своих возможностей.</p> <p>Корректировка мотивов труда и «я-концепции». Основой такой корректировки является поиск смысла труда и смысла работы в данной организации.</p> <p>Увольнение, смена специальности и профессии рассматривается Э.Ф. Зеером как нежелательный для данного этапа способ. Нередко работники кадровых служб тех организаций, куда потом устраивается уволившийся молодой специалист, воспринимают его как «неудачника», не сумевшего справиться с первыми трудностями</p>
4	<p>Кризис профессионального роста (23-25 лет)</p> <p>Неудовлетворенность возможностями занимаемой должности и карьерой. Нередко это усугубляется сравнением своих «успехов» с реальными успехами своих недавних сокурсников. Как известно, зависть в наибольшей степени проявляется по отношению к близким, особенно по отношению к тем, с кем совсем недавно учился, гулял. Именно по этой причине бывшие сокурсники долгое время не встречаются, хотя где-то через 10-15 лет чувство обиды за успехи своих приятелей проходит и даже сменяется гордостью за них. Потребность в дальнейшем повышении квалификации. Создание семьи и неизбежное ухудшение финансовых возможностей</p>	<p>Повышение квалификации, включая самообразование и образование за свой счет. Как известно, и реально, и формально успех в карьере во многом зависит от такого дополнительного образования.</p> <p>Ориентация на карьеру. Молодой специалист всем своим видом должен показывать, что стремится быть лучше, чем он есть па самом деле. Поначалу это вызывает усмешки окружающих, но потом к этому привыкают. И когда появляется привлекательная вакансия или должность, то могут вспомнить и о молодом специалисте. Нередко для карьеры важны не столько профессионализм и протекция, сколько способность противостоять насмешкам и общественному мнению.</p> <p>Смена места работы, вида деятельности на данном этапе уже допустимы, т.к. молодой работник уже доказал себе и окружающим, что способен преодолевать первые трудности адаптации. Более того, в данном возрасте вообще лучше попробовать себя в разных местах, поскольку профессиональное самоопределение фактически продолжается, только уже в рамках выбранной сферы деятельности.</p> <p>Уход в хобби, семью, быт часто является своеобразной компенсацией неудач в основной работе. С точки зрения Э.Ф. Зеера это не самый лучший способ преодоления кризиса в этом возрасте.</p>

<p>5</p>	<p>Кризис профессиональной карьеры (30-34 года) Стабилизация профессиональной ситуации (для молодого человека это признание того, что развитие чуть ли не прекратилось). Неудовлетворенность собой и своим профессиональным статусом. Переосмысление себя и своего места в мире. В немалой степени это следствие переориентации с ценностей, характерных для молодежи, на новые ценности, предполагающие большую меру ответственности за себя и своих близких. Новая доминанта профессиональных ценностей, когда для части работников «вдруг» обнаруживаются новые смыслы в самом содержании и процессе труда (вместо старых, часто внешних по отношению к труду смыслов)</p>	<p>Переход на новую должность или работу. В этом возрасте лучше не отказываться от заманчивых предложений, ведь даже в случае неудач ничего еще не потеряно. В случае же «осторожных» отказов на работнике вообще могут поставить крест как на неперспективном. Заметим, что и здесь в основе успеха в карьере лежат не столько профессионализм и усердие, сколько готовность к риску и смелость изменить свою ситуацию. Освоение новой специальности и повышение квалификации. Уход в быт, семью, досуговые занятия, социальная изоляция и т.п., которые часто также являются своеобразной компенсацией неудач на работе и которые Э.Ф. Зеер также считает не самыми лучшими способами преодоления кризисов на данном этапе. Особым способом является ориентация на эротические приключения. В большинстве случаев и они могут рассматриваться как вариант компенсации профессиональной несостоятельности. Опасность данного способа заключается не только в том, что подобные «приключения» достаточно однообразны и примитивны, но и в том, что часто являются своеобразным «успокоением» для несостоявшегося профессионала, когда он не стремится искать пути более творческой жизненной самореализации</p>
<p>6</p>	<p>Кризис социальнопрофессионального самоутверждения (35-42 года) Неудовлетворенность возможностями реализовать себя в сложившейся профессиональной ситуации. Коррекция «я-концепции», также связанная часто с изменением ценностно-смысловой сферы. Недовольство собой, своим социально-профессиональным статусом. Психофизиологические изменения и ухудшение состояния здоровья. Профессиональные деформации, то есть негативные последствия длительной работы</p>	<p>Переход на инновационный уровень выполнения деятельности (творчество, изобретательство, новаторство). К этому времени работник еще полон сил, у него накопился определенный опыт, а его отношения с коллегами и начальством нередко позволяют ему экспериментировать» и «рисковать» без сильного ущерба для дела. Сверхнормативная социально-профессиональная деятельность, переход на новую должность или работу. Если в этом возрасте (наиболее плодотворном для многих профессий) работник не осмелится реализовать свои основные замыслы, то всю последующую жизнь он будет сожалеть об этом.</p>

7	<p>Кризис угасания профессиональной деятельности (55-60 лет, то есть последние годы перед пенсией) Ожидание ухода на пенсию и новой социальной роли. Сужение социально-профессионального поля (работнику меньше поручают заданий, связанных с новыми технологиями). Психофизиологические изменения и ухудшение состояния здоровья</p>	<p>Постепенное повышение активности во внепрофессиональных видах деятельности: увлечение хобби, досуговыми радостями или хозяйством вполне может рассматриваться как желательный способ. Социально-психологическая подготовка к новому виду жизнедеятельности, предполагающая участие в этом не только общественных организаций, но и специалистов.</p>
8	<p>Кризис социально-психологической комфортности (65-70 лет, то есть первые годы после выхода на пенсию) Новый способ жизнедеятельности, главной особенностью которого является появление большого количества свободного времени. Особенно сложно это пережить после активной трудовой деятельности в предшествующие периоды. Усугубляется это тем, что пенсионера быстро загружают различными домашними работами (сидение с внуками, хождение по магазинам и т.п.). Получается так, что уважаемый в недавнем прошлом специалист превращается в няньку и домработницу. Сужение финансовых возможностей. Но если пенсионеры часто еще и работают после выхода на пенсию, их финансовая ситуация даже улучшается что позволяет им чувствовать себя вполне достойными, уважаемыми и любимыми внуками членами семьи.</p>	<p>Организация социально-экономической взаимопомощи пенсионеров. Вовлечение в общественно-полезную деятельность. Многие пенсионеры готовы работать и за чисто символическую зарплату либо вообще бесплатно. Социально-психологическая активность. Например, участие в общественно-политических акциях. Освоение новых социально полезных видов деятельности.</p>

В отличие от нормативных, *ненормативные кризисы* имеют ситуативный характер и случаются по слабо предсказуемым, крайне нежелательным причинам. Выделяют следующие типы ненормативных кризисов профессионального развития в условиях рынка труда.

Кризис занятости подразделяется на три разновидности:

- *кризис возможной потери работы* – наиболее очевидное явление в условиях рынка труда при ограниченных вакансиях. При несоответствии спроса и предложения рабочей силы, структурных изменениях в экономике, банкротстве предприятий и организаций некоторое число трудоспособных граждан всегда находятся в ситуации безработицы. Если при этом безработный не имеет иных средств к существованию, то создается критическая ситуация, вызывающая ненормативный кризис возможной потери работы;

- *кризис несоответствия квалификации* обусловлен быстрыми изменениями в технологиях и содержании труда, необходимостью обладать знаниями,

умениями, навыками или еще какими-то особенностями, не входящими в нормативные описания квалификации. В данном случае критическая ситуация описывается следующим образом: рабочие места по соответствующей профессии и квалификации имеются в наличии, и работники готовы их занять или уже занимают, но к ним предъявляются некоторые дополнительные требования. В результате работники или теряют рабочие места либо не могут их занять;

- ненормативный *кризис утраты профессии* возникает в случаях исчезновения профессий под влиянием технических и технологических инноваций (наиболее известные примеры – исчезновение профессии оператор ЭВМ при появлении персональных компьютеров, происходящее сегодня исчезновение ряда профессий в полиграфической промышленности) и территориальное исчезновение профессий (например, при закрытии градообразующих предприятий).

Кризис потери профессиональной причастности – это, по сути, организационный конфликт роли работника, когда он по чьей-либо воле незаслуженно отодвигается от важных дел, его успехи или не замечаются, или присваиваются другими людьми в организации.

Обычно выделяют следующие **типы конфликтов профессионального развития личности**:

- *мотивационный*, обусловленный потерей интереса к учебе, работе, утратой перспектив профессионального роста, дезинтеграцией профессиональных установок и позиций;
- *познавательно-функциональный*, возникающий из-за неудовлетворенности содержанием и способами осуществления образовательной и профессиональной деятельности;
- *поведенческий*, вызванный противоречиями в межличностных отношениях в трудовом коллективе, неудовлетворенностью своим социально-профессиональным статусом положением в группе, оплатой труда, оценкой результатов своего труда.

Профессиональное выгорание как элемент кризиса в профессиональном развитии чаще всего выражается в психической надломленности человека, эмоциональном истощении, проявлении деперсонализации и уменьшении профессиональных достижений. Поэтому данный феномен имеет психическую основу и его правильнее назвать психопрофессиональным по своей сути.

ТЕМА 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Вопрос №1. Сущность мотивации человека

Традиционно в учебниках и других источниках **мотивация** определяется как побуждение себя и других к какой-либо деятельности. Тем самым мотивация подразумевает какой-то внутренний импульс, как разовую или периодически повторяющуюся систему сигналов для человека, свидетельствующих о необходимости трудиться или совершать какие-то другие действия. О мотивации в этом случае говорят как о мобилизации энергии. При этом исходят из представлений, что естественным для организма является состояние неактивности и, чтобы произошел его переход к активности, необходимы какие-то особые побудительные силы.

Потребности как первооснова мотивации являются неотъемлемыми атрибутами человека и как биологического существа, и как социального субъекта. Потребности появляются не в результате побуждения – внутреннего или внешнего, они существуют объективно (потребности в еде, общении, продолжении рода, положительных эмоциях), и труд является основой для их удовлетворения. Поэтому **мотивация** по своей сути – это не только побуждение, но и внутренняя объективно существующая у человека социальнобиологическая предрасположенность к определенным действиям или деятельности. Такая предрасположенность (готовность) может по-разному проявляться у разных людей, поэтому говорят о разной мотивации (мотивированности). Для ее повышения существуют различные методы (инструменты), то есть стимулы – от «заставить» до «убедить», что в классическом и историческом понимании известно как метод кнута и пряника. Это соответствует и семантическому значению понятия «стимул» – заостренная палка, которой погоняли лов, ослов.

Мотивация человека – всегда осознанный, целеобусловленный и управляемый процесс, потому что в ее основе лежат потребности. В учебной и научной литературе потребности часто отождествляют с нуждой, что не совсем корректно, потому что нужда является биологическим свойством, присущим не только человеку. Отличие нужды и потребностей в регулируемом характере последних. Потребности можно формировать, воспитывать, трансформировать, развивать, подавлять, редуцировать и так далее. Это социально-экономическая категория, которая формируется и удовлетворяется в социальной среде, имея в большинстве случаев экономическую основу их удовлетворения. **Нужда** – исключительно биологическая категория, связанная с физиологией живого организма.

Мотивация мыслится как процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность. Мотивация объясняет целенаправленность действия. От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные возможности. Мотивацией также объясняется выбор

между различными потенциальными действиями, между различными вариантами их оценки и содержания

Мотивация объясняет интенсивность и настойчивость в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов. Тем самым мотивация определяет поведение человека и его результаты.

Вопрос №2. Теоретические основы мотивации

Существуют разные теоретические концепции, обосновывающие сущность и направленность мотивации. По мнению некоторых исследователей, есть около 50 теорий мотивации. Рассмотрим наиболее известные из них.

Потребностные или содержательные концепции мотивации

Сущность *содержательного* подхода к определению мотивационной деятельности людей основана на утверждении, что такая деятельность детерминирована потребностями людей, уровнем их развития, притязаниями и культурой.

Основателями и сторонниками этих концепций являются А. Маслоу, Д. Макгрегор, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг. Так, А. Маслоу, определяя сущность мотивации, ввел пятиуровневую систему потребностей человека. Весь комплекс человеческих потребностей человека он разделил на **первичные** [*физиологические* (голод, жажда, половое влечение) и *экзистенциальные* (безопасность существования, комфорт, постоянство условий жизни)] и **вторичные** [*социальные* (социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность), *престижные* (самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост) и *духовные* (познание, самоактуализация, самовыражение, самоидентификация)].

Суть теории Маслоу в том, что потребности человека уменьшаются от основания пирамиды к ее вершине, и человек, прежде всего, стремится удовлетворить первую потребность, затем вторую и т. д. Поэтому для воздействия на поведение человека следует сначала выяснить, какая потребность для него главная.

Основной недостаток данной концепции в том, что она не учитывает индивидуальные отличия людей. Кроме того, границы потребностей очень размыты, поэтому не всегда справедлива концепция наиважнейших потребностей. Это проявляется достаточно индивидуально.

Д. Макгрегор выдвинул две теории – X и Y.

Ключевые положениям **теории X**:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;

- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;

- качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

Для данной теории естественным является применение в качестве главных инструментов мотивации принуждение, а вспомогательного – материальное поощрение.

Теория Y является противоположной теории X и ориентирована совсем на другую группу людей. Ключевыми положениями теории Y являются:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо рабо-

- тать;

- физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;

- нежелание работать не является наследственной чертой присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;

- внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;

- ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда;

- обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;

- многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека. Инструменты побуждения к труду в теории Y располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

Теория Z была предложена значительно позднее, в 1980-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). Ключевые положения теории Z:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;

- люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;

- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;

- предпочтительнее неформальный контроль результатов труда на основе четких методов и критериев оценки;

- на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;

- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;

- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория Z описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Мотивы побуждения к труду для работников, описываемых теорией Z, эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

В отличие от пирамиды потребностей Маслоу, **К. Альдерфер** считал, что есть только три группы потребностей: потребности существования; потребности связи; потребности роста.

Потребности существования включают в себя две группы потребностей: безопасности и физиологические.

Потребность связи отражает социальную природу человека, то есть стремление человека быть членом семьи, иметь коллег друзей, начальников и подчиненных.

Потребности роста по К. Альдерферу аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Теория Д. Макклелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, в причастности и властвования.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективней чем он это делал ранее. Индивидуумы, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако им очень трудно заниматься задачами, в решении которых нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро.

Потребность в причастности проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими и совместном продуктивной деятельности. Для людей с высокой потребностью причастности очень важно быть в гуще событий, выполнять свою организационную роль и гордиться этим. Для них очень важно, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Потребность властвования состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Процессуальные концепции мотивации

В отличие от содержательного *процессуальный* подход состоит в том, что поведение людей в процессе трудовой деятельности зависит не только от потребностей, но также от их восприятия, ожиданий, связанных с данной ситуацией, сложностью задачи, уровнем квалификации и т.д.

В рамках этого подхода существуют две классические теории.

Теория ожиданий основана на том, что мотивация трудовой деятельности определяется затратами труда, ожидаемым вознаграждением за этот труд и ценностью для работника полученного вознаграждения.

В соответствии с **теорией справедливости** люди всегда субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с аналогичной пропорцией у других людей, выполняющих похожую работу.

В зависимости от соотношения вознаграждения и затрат труда возникает соответствующий уровень мотивации.

Концепция партисипативного управления основана на широком привлечении рядовых работников к управлению организацией как важнейшем мотивационном инструменте. Это означает, что:

- рядовые работники имеют право самостоятельно принимать решения по организации трудовой деятельности (установление графиков работы, личный контроль качества, определение алгоритмов решения задач);
- работники участвуют в принятии групповых решений по вопросам производства (установление плановых заданий, порядка использования ресурсов, форм стимулирования);
- работники получают право операционного контроля качества продукции на основе личной или групповой ответственности за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого предъявления);
- работники принимают активное участие в инновационной деятельности, направленной на развитие организации;
- структура подразделений организации (участки, бригады, службы, отделы) и даже их состав формируются с учетом пожеланий работников, что минимизирует возможные производственные конфликты.

Вопрос №3. Мотивы и стимулы как первопричина мотивации

Мотивация складывается из мотивов. Их соотношение, направленность и значимость у каждого человека разные. Это зависит от уровня социальной и профессиональной культуры человека-работника, развитости его потребностей, системы целей и ряда других факторов. Но и у каждого человека существует иерархия мотивов или их приоритетность. Такая иерархия не является постоянной в представлениях и действиях человека. Мотивы чрезвычайно подвижны, хотя можно говорить об их постоянстве и естественной принадлежности к человеку. Тем не менее, в какой-то ситуации первопричиной для действий является один мотив, в другой ситуации – другой мотив, при этом удовлетворяющий одну и ту же потребность.

Например, потребность в пище можно удовлетворять исходя из разных мотивов:

утоление голода, удовлетворение гурманских пристрастий, получение эстетического удовлетворения, желание показать свои экономические возможности.

Нужно понимать разницу и общее между стимулами и мотивами, потому что эти понятия лежат в основе мотивационных процессов.

Стимул – это ситуативно и адресно связанная с данным человеком первопричина внутреннего или внешнего происхождения, которая определяет его поведение с точки зрения личной целесообразности.

Когда говорят о стимулах, чаще всего подразумевают положительно воздействующие на поведение человека факторы, которые реализуют (могут реализовать) положительные ожидания. Это может быть ожидание удовлетворения материальных интересов (зарплата, жилье, покупка предметов быта и другое), моральная удовлетворенность (повышение статуса, одобрение руководства) и ряд других факторов. Угроза наказания не является стимулом, потому что возможное наказание не связано с личной целесообразностью. Таким образом, стимулы могут быть только положительными. Это оценка человеком имеющихся сигналов-стимулов: он определяет, насколько эти сигналы положительно повлияют на реализацию внутренних установок и его собственную безопасность. Мотивы всегда актуализируются стимулами.

В этом контексте содержится взаимная связь и различие с понятием «мотив». И мотив, и стимул являются факторами определенного поведения. К этому нужно добавить, что немотивированного поведения у человека быть не может, потому что оно всегда осознанно и целесообразно. Следовательно, спектр мотивов значительно более широкий, чем стимулов. Раб всегда мотивирован угрозой наказания и безопасности своей жизни. Но стимулов обрести другой статус у него нет, по крайней мере это не зависит от качества его труда. Стимулы у него минимальны – получить еду и кров за свой труд.

Стимул тоже является мотивом, потому что определяет соответствующий тип поведения человека. Но мотив не всегда вызывает положительную оценку в сознании человека. Угроза голода, нищеты, физической безопасности являются мотивами труда, но их нельзя отнести к стимулам, способствующим внутреннему удовлетворению или качеству труда. В ряде случаев мотивы связаны с необходимостью, но не с целесообразностью. Человек-пенсионер, исходя из целесообразности, не должен бы трудиться, но семейная, личная экономическая, а также в ряде случаев социальная необходимость заставляют его это делать.

Таким образом, и стимул, и мотив являются причинами определенной деятельности. Но стимул всегда имеет положительную направленность, то есть в понимании человека он всегда пряник, в то время как мотив может быть и кнутом, причем не только внешним, но внутренним («не хочется, а надо»).

Мотив – это рожденная на основе потребностей первопричина достижения желаемого состояния их удовлетворения во взаимоотношениях «человек – окружающая среда».

Всю совокупность мотивов по отношению к системе внутренних ценностей и потребностей человека можно разделить на две большие группы:

1) *мотивы необходимости*, когда деятельность человека в значительной степени диссонирует с его основополагающими желаниями, интересами и ценностями, не принося ему морального и даже экономического удовлетворения.

Но обстоятельства становятся выше системы его внутренних установок, и он вынужден поступать вопреки им;

2) *мотивы убеждения* основаны на синхронизации внутренних установок, внешнего воздействия и удовлетворенности от полученных результатов деятельности. Это и есть стимулы.

Появляясь на основе потребностей, мотивы последовательно проходят через три фильтра:

- «целесообразно – нецелесообразно»; - «актуально – неактуально»; - «возможно – невозможно».

Эти фильтры позволяют оценить возникающие на основе потребностей мотивы необходимости и убеждения на предмет целесообразности, актуальности и возможности тех или иных действий. Причем здесь возможны разные варианты, например, «необходимо – нецелесообразно – актуально – возможно», «не нужно – целесообразно – актуально – возможно» и т.д.

Решающим критерием в этой системе мотиваций является фильтр «возможно – невозможно» (см. рис. 8.1), даже если предыдущие фильтры свидетельствуют о необходимости, целесообразности и актуальности.

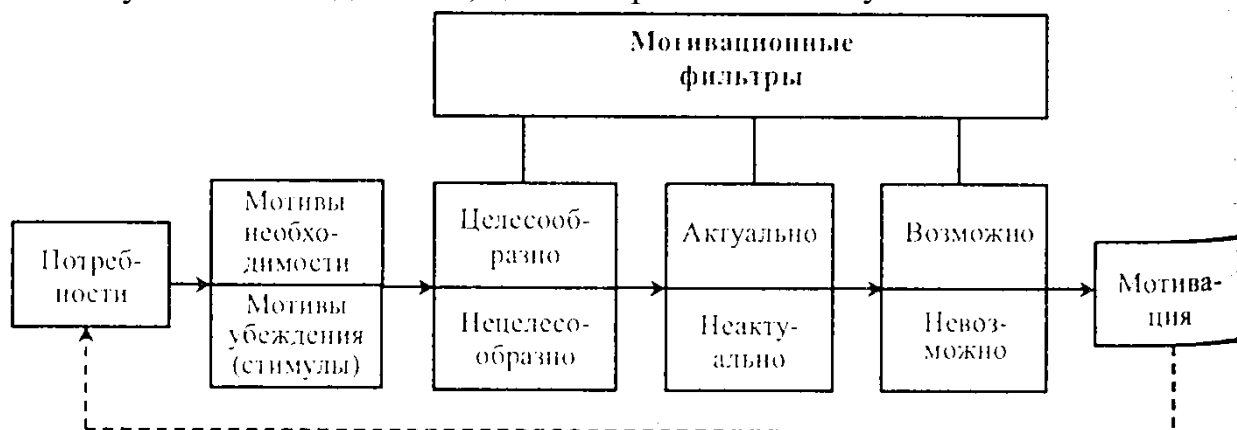


Рисунок 8.1. – Схема мотивационного процесса

Всю совокупность мотивов человека к труду можно разделить на две большие группы: организационные и сущностно-целевые.

1. Организационные мотивы:

- мотивы к труду как таковому, причина участия в трудовой деятельности, то есть выбор между «работать – не работать» и если работать, то почему (кто-то трудится, чтобы заработать на хлеб; кто-то, чтобы не было скучно; кто-то потому, что стыдно не работать);

- мотивы выбора определенной профессии;

- мотивы выбора места работы;

- мотивы продолжительности трудовой деятельности.

2. *Сущностно-целевые мотивы* (для чего человек приходит на работу и работает):

- мотивы материального обеспечения (возможность обеспечения системы собственных потребностей: в еде, одежде, жилище, транспорте, в услугах и т.д.);

- мотивы самоутверждения и реализации внутренних установок (реализация «Я-концепции», своих идей и представлений, замыслов и инноваций, стремление быть лучшим среди всех);
- мотивы власти и влияния (желание реализации своих идей через объединенный труд; использование потенциала других людей для удовлетворения своих интересов, желание повелевать поведением других);
- мотивы общения (как существо социальное человек может быть таким только в среде людей, общение в процессе труда – это развитие, обогащение внутреннего мира, потребностей и целей);
- мотивы социальной общности и причастности (труд объединяет людей, делает человека причастным к общим успехам и, следовательно, социально значимым его трудовое участие);
- мотивы социально-общественной ответственности (укрепление экономического потенциала организации, страны, стремление к самообеспечению и экономической независимости);
- мотивы альтруистические (необходимость материальной помощи детям, внукам, общественным начинаниям);

В свою очередь, сущностно-целевые мотивы можно разделить на *мотивы процесса работы и мотивы результата работы*. В первом случае мотивы обусловлены содержанием работы, условиями труда, характером взаимоотношений между сотрудниками, возможностями проявления и развития способностей человека. Во втором случае могут быть три основных мотива: значимость работы, материальное вознаграждение, свободное время.

Вопрос №4. Методы мотивации

Административные методы мотивации трудовой деятельности работников основаны на применении властных полномочий, которыми обладает руководитель, то есть отношениях «власти-подчинения». Спектр этих полномочий весьма широк, чтобы иметь возможность их эффективно использовать, поэтому и количество методов административного воздействия через управление и регулирование мотивов персонала также достаточно велико. Рассматривая эту группу методов мотивации, необходимо учитывать, по крайней мере, три особенности.

Во-первых, административные методы – не обязательно принуждение или чистое администрирование в виде приказов, указаний, публичной критики и связанных с этим эмоций. Формы применения власти включают все виды организационного регламента: положения, должностные инструкции, методические рекомендации, плановые задания и другие.

Во-вторых, многие другие методы мотивации, например экономические, следуют из административных и тесно связаны между собой. Так, нельзя повысить заработную плату или выплатить премию без соответствующего административного решения (приказа, распоряжения). И наоборот, большинство административных актов по отношению к персоналу прямо или косвенно связаны с экономическими методами и последствиями (повышение или снижение мате-

риальных компенсаций, производительности труда, уровень цен на производимую продукцию, качество и количество труда).

В-третьих, методы мотивации будут эффективными только тогда, когда они применяются комплексно, в сочетании с другими методами. Нельзя только наказывать или слепо следовать регламенту без учета конкретной производственной ситуации. Критика должна соседствовать с похвалой или другим поощрением, моральные стимулы всегда нужно увязывать с экономическими возможностями поощрения.

В систему методов административного регулирования трудовой мотивации персонала входят следующие группы методов.

Нормативно-правовое государственное регулирование на основе законов, указов, декретов, постановлений, уставов, правил, стандартов и других актов воздействия.

Организационное воздействие осуществляется путем регламентирования, инструктирования, проектирования организационных схем и структур, нормирования труда, подготовки и применения методических указаний, которые действуют внутри организации. Эти процедуры регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации.

Распорядительные методы (приказы, указания, распоряжения) используются в процессе оперативного управления трудовой деятельностью персонала. Эти методы управления мотивацией применяются для более эффективного использования потенциала работников, их подбора, оценки, подбора и расстановки.

Дисциплинарное воздействие как реакция руководства на проявление недобросовестной или некачественной трудовой деятельности всегда направлено на профилактику этих явлений в будущем. Такое воздействие предполагает реализацию форм ответственности (материальной, дисциплинарной и административной) каждого работника в рамках своих должностных полномочий. Оно направлено на реальное восприятие работником возможных негативных исходов в результате его неконструктивного поведения. Это может быть возможность увольнения по инициативе администрации, уменьшение денежных и других материальных компенсаций, другие санкции.

Интеллектуальные методы мотивации направлены на интеллектуальный потенциал, знания и применяемые людьми в трудовой деятельности их когнитивные и инновационные склонности и способности.

Эти методы мотивации персонала:

- ориентированы на развитие человека-работника;
- стимулируют инновационное мышление и содержание трудовой деятельности;
- предполагают высокую степень самостоятельности в принятии решений и автономность трудовой деятельности;
- ориентированы на широкое делегирование полномочий;
- направлены на увеличение компетентности и уровня профессиональных знаний;

- основаны на формировании и воспитании высокой организационной культуры;
- предполагают поощрение логики и альтернативности в принятии управленческих и других решений, критический анализ и способности к обобщениям;
- в меньшей мере ориентированы на использование административного ресурса;
- предполагают широкое использование интеллектуальных ресурсов – техники и технологий, коммуникацией рациональности, креативности и опыта, логики, а также имеющейся информации.

Группа интеллектуальных методов мотивации включает:

- стимулирование знаний;
- развитие инновационного мышления и соответствующей трудовой деятельности;
- развитие компетентности и расширение компетенций;
- поощрение знаний и профессионального развития;
- горизонтальную ротацию персонала, способствующую профессиональной эрудиции и расширению компетенций;
- делегирование развивающих полномочий;
- участие в проектах инновационного содержания.

Интеллектуальные методы мотивации предполагают использование одного из современных инструментов управления, известного как экспертная система. **Экспертные системы** представляют собой сочетание человеческого и технико-технологического фактора, способствующего реально оценивать ситуацию и находить оптимальный способ решения проблемы.

Под **экспертной системой** понимается программа, которая оперирует информацией по заданному алгоритму и представляет знания эксперта в определенной предметной области. Она выражена в форме, удобной для использования на компьютере с целью выработки рекомендаций по решению задач или проблем, поставленных перед пользователем.

Экспертная система содержит:

- информацию о знаниях индивида (эксперта в определенной предметной области), которую принято называть *базой знаний*;
- алгоритм, т. е. правила поиска решения задачи или проблемы, поставленной пользователем в определенной предметной области. Алгоритм в теории экспертных систем принято называть *машиной логического вывода* (при этом правила поиска решения задач могут соответствовать опыту и логике конкретного эксперта).

Сущность **политических методов мотивации** состоит в неявных и косвенно связанных с непосредственной профессиональной деятельностью инструментах этического, психологического и организационного порядка, направленных на получение личных или организационных преимуществ.

Политическое поведение представляет собой систему действий и принципов, прямо не связанных с формальной организационной ролью работников

организации и направленных на получение статусных или материально-денежных преимуществ.

Основой любого политического поведения работников организации является *прагматизм или утилитаризм* – система взглядов, считающих пользу основной нравственностью и критерием человеческих поступков.

Политическое поведение в процессе мотивации – это осознанное, рациональное поведение, которое всегда имеет *текущие стратегические цели*. Основными целями являются:

- получение преимуществ, не предусмотренных регламентом;
- расширение или получение властных полномочий;
- стремление к влиянию на руководство и других работников;
- реализация своих меркантильных интересов материального и политического содержания;
- достижение устойчивого положения в организационной иерархии;
- карьерный рост;
- возможность распоряжения организационными ресурсами.

В основе любого политического поведения лежат интересы. Всю их совокупность в организации можно разделить на три уровня: интересы индивида, интересы группы, интересы организации (см. рис. 8.2).

В зависимости от того, какие интересы в организации доминируют, формируется соответствующая модель политического поведения и следующие отсюда политические методы мотивации. Выделяют три модели политического поведения.

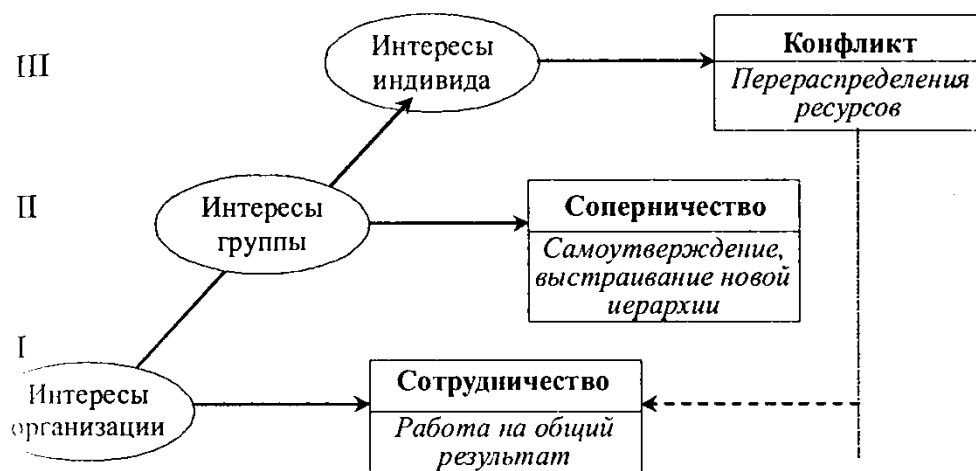


Рисунок 8.2. – Модели политического поведения в организации

Первая модель – «Сотрудничество» – выражается в том, что во внутриорганизационных отношениях преобладают общие интересы, вытекающие из миссии организации и ее целей. Общий социально-психологический фон благоприятный и без деструктивных конфликтов. Доминируют отношения сотрудничества, ориентированного на получение общего результата. Мотивация большинства работников высокая, с явно выраженной самомотивацией. Политическое поведение менеджмента и исполнителей отличаются взаимопониманием, а политические средства направлены на поддержание статус-кво сложившихся ролей и недопущение индивидуализированного поведения, направ-

ленного на получение отдельными работниками или их группами особых предпочтений.

Главными политическими инструментами в этом случае являются: справедливая мотивация, щадящая критика, обеспечение прозрачности личных интересов, если они не противоречат организационным, культивирование общих интересов, следование корпоративным нормам и поощрение этого, подтверждение значимости каждого работника и его вклада в общий результат.

Вторая модель – «Группы влияния». При такой модели образуются групповые интересы по разным признакам: по отношению к менеджменту, к ролевым нагрузкам, по уровню оплаты труда, по степени приближенности к менеджменту организации, по опыту работы, по возрасту и т.д. Создается атмосфера соперничества на основе временного объединения потенциалов входящих в эти группы работников. Как правило, это неформальные группы. Их действия соотносятся с положениями теории стейкхолдеров. Между стейкхолдерами устанавливаются различные отношения, которые не всегда носят характер сотрудничества, совпадения интересов, а могут быть и конкурентными. Однако всех стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию развития организации. Такое целое называется коалицией влияния или коалицией участников бизнеса организации.

Для регулирования межгруппового соперничества менеджмент довольно часто применяет метод сталкивания групповых интересов, то есть провоцирование конфликтов между группами, что ускоряет переход политического поведения в новую фазу.

Третья модель политического поведения – «Полицентризм» – заключается в том, что общеорганизационные и внутригрупповые интересы постепенно трансформируются в сложный набор индивидуальных интересов. Внутриорганизационные коалиции распадаются. Выражается это в трех измерениях конфликтов: «личность – менеджмент», «личность – группа», «личность – личность». Такая внутренняя дихотомия отношений основана на применении всех средств политического влияния: шантаж, распространение лживых слухов, подкуп, угрозы, замена неугодных людей, подтасовка фактов, доносительство, ложь, необоснованные обещания и другие.

Социально-экономические методы мотивации направлены на группу социальных и экономических интересов работников. Сюда, например, можно отнести интересы работника в постоянной и устраивающей работника заработной плате, удобном графике и условиях работы, различных социальных бонусах и скидках, рекреационными услугами, в медицинском обслуживании и других.

Система таких стимулов может иметь как денежный, так и неденежный характер. Некоторые из них имеют в большей степени экономическое содержание, некоторые – социальное. Однако строго разделить их достаточно сложно, поэтому они объединены в общую группу.

Группа социально-экономических методов мотивации включает следующие конкретные инструменты, чаще всего используемые в управлении современными организациями.

1. **Денежные выплаты в виде заработной платы (система материальных компенсаций)** являются основным экономическим мотивом трудовой деятельности и самым распространенным инструментом мотивации. Системы материальных компенсаций существуют самые разные по структуре выплат, критериям оценки количества и качества труда. Очень часто они связаны с так называемой системой управления МВО (*management by objective* – управление по целям (результатам)), при которой система выплат ставится в зависимость от достижения поставных целей.

2. **Разовые стимулирующие выплаты** за определенные трудовые достижения (досрочное и качественное выполнение запланированных работ, выполнение важных поручений, особый вклад в развитие организации и т.д.).

3. **Доплаты за здоровый образ жизни** направлены на развитие и увеличение человеческого капитала и стимулируют здоровый образ жизни работников. Например, отказ от курения, отсутствие больничных, участие в акциях по пропаганде здорового образа жизни.

4. **Системы гибких трудовых нормативов, тарифов и ставок оплаты труда, бонусов и скидок.** Это позволяет сделать систему мотивации труда адресной и более эффективной. Они должны быть дифференцированы по профессиям и должностям. Например, для работников коммерческой службы это могут быть индивидуальные комиссионные с объемов продаж, индивидуальная премия за вклад в общую прибыль, групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год, групповая система долевого участия в прибыли, продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой. Для производственных рабочих – групповая сдельная система оплаты труда премии за досрочное завершение работы, премии за сверхурочную работу, общая схема долевого участия в прибыли.

5. **Предоставление широкого социального пакета** монетарных и немонетарных льгот, разовых выплат, прямо не связанных с профессиональной деятельностью, страховок.

Всю совокупность социально-экономических методов мотивации можно разделить на две большие группы – **денежные и неденежные**.

К **денежным** методам мотивации относятся:

- выплаты на приобретение собственности и имущества организации (приобретение работниками акций предприятия по сниженной цене);
- предоставление льготных кредитов;
- негосударственное медицинское страхование;
- туристическое страхование;
- страхование имущества работников;
- оплачиваемое временное освобождение от работы (например, при вступлении в брак);
- оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне;

- оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях;
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и их оплата;
- оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством;
- предоставление оплачиваемых отпусков, установленных по законодательству, и дополнительных отпусков;
- денежные вознаграждения и компенсации, предоставляемые в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками, смертью родственников, экстренными случаями – кражами, пожарами и прочими (денежные суммы);
- дополнительные компенсационные выплаты (например, компенсация на проезд по железной дороге в период очередного отпуска);
- дотации на питание в столовых организации;
- оплата коммунальных услуг;
- оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу;
- оплата проезда к месту работы и по городу;
- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- оплата автопаркинга сотрудникам;
- прогрессивные выплаты за выслугу лет;
- «золотые парашюты» – выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию работников в старости;
- корпоративная пенсия – дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия; единовременное вознаграждение пенсионерам со стороны фирмы (предприятия).

К **неденежным** методам мотивации относятся:

- пользование социальными учреждениями организации;
- пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;
- приобретение продукции, производимой организацией по ценам ниже отпускной или бесплатно, а также вознаграждения, связанные с изменением рабочего места;
- повышение технической оснащенности и комфортности рабочего места;
- улучшение социальных условий труда;
- повышение гибкости графика работы;
- введение сокращенной рабочей недели или дня;
- обеспечение бесплатной подписки на периодические издания;
- предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий;
- предоставление бесплатного доступа в Интернет.

Социально-психологическая мотивация направлена на внутренний мир человека, его ценности, особенности поведения, мнения и социальные оценки.

Поэтому применение этой группы методов требует особой ответственности руководителей, знания психологических тонкостей объекта мотивации.

На уровне личности можно выделить следующие методы мотивации.

1. **Заражение** характеризуется практически неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому без внешне видимых причин. Определяющим для психологического заражения является доминирование эмоциональной компоненты.

2. **Внушение** – способ влияния, состоящий в силе личных качеств руководителя, его признания подчиненными, авторитета и престижа. Сила внушения зависит также от эмоционального и психического состояния субъекта и объекта внушения.

Выделяют следующие виды внушения:

- *прямое* – совет, предложение, внушающее наставление, команда, приказ. Совет и предложение наиболее эффективны, если объект проникся доверием к внушающему. Приемы прямого внушения требуют различной постановки голоса, интонации предложений, жестикуляции. Так, при использовании совета для внушения тон должен быть мягким, доброжелательным. Команды и приказы требуют точного и быстрого исполнения. Они рассчитаны на автоматизм поведения. Команды отдаются твердым, спокойным голосом и повелительным тоном. Важно, чтобы указания проникали в подсознание по возможности глубоко и однозначно;

- *косвенное* – подается не в императивной, а скорее в описательной форме: в виде рассказа, описания какого-либо случая, комментария, намека. Для ситуации управленческого общения косвенное внушение более приемлемо, так как оно не наносит ущерба личному достоинству подчиненного. Основными приемами косвенного внушения являются намек, внушающий косвенное одобрение, косвенное осуждение, и другие. *Намек* заключается в том, что руководитель, желая затормозить развитие отрицательного качества, не указывает на требуемое поведение прямо, не критикует, а идет к цели окольными путями. Внутренняя сущность намека в его направленности не на сознание, не на логику объекта, а на эмоции и внутренние установки. *«Плацебо»* – прием внушения впервые стал применяться в медицинской практике. Он заключается в том, что врач, прописывая больному нейтральное средство, утверждает, что оно обладает большим лечебным эффектом. *Обманутое ожидание* может использоваться в управленческом общении как при дружеском отношении, так и при явно враждебном. Предпосылкой успешного применения этого приема является создание напряженной ситуации ожидания от оппонента вполне определенных действий. При обнаружении несостоятельности этой направленности объект внушения оказывается в растерянности и без сопротивления принимает внушаемую идею;

- *скрытое внушение* – иллюзия выбора, предоставление всех вариантов, увязывание действительного и желаемого. Эффективным является предоставление *иллюзии выбора*. Сущность этого приема – констатация чего-либо посредством предоставления иллюзии выбора. Целесообразно использовать ил-

люзию выбора для предотвращения конфликтов, оптимизации психологического климата в общении руководителя и подчиненного.

3. **Подражание** как социально-психологический метод мотивации означает копирование действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других людей. Подражание – способ воздействия, при котором объект влияния по собственной инициативе начинает следовать образу мыслей или поступкам воздействующего на него субъекта, зачастую даже не знающего об этом. Различают несколько форм подражания: логическое и нелогическое; внутреннее и внешнее; подражание-мода и подражание-обычай; внутригрупповое подражание и подражание одной группы другой.

4. **Убеждение** – передача своей точки зрения другому лицу, используя систему аргументов, убедительных для него. Аргументы по степени воздействия на ум и чувства людей делятся на сильные, слабые и несостоятельные. Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

Сильные аргументы не вызывают критики, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если ее сбор, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

Слабые аргументы вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми не ясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (*алогизм* – прием для разрушения логики мышления, например «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»);
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе загадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

Несостоятельные аргументы позволяют разоблачить, дискредитировать соперника применившего их. В качестве таких аргументов выступают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посылы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

5. Просьба – способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах. Просьба как метод мотивации используется в тех случаях, когда не хотят придавать воздействию официальный характер или когда кто-то нуждается в помощи. Людям (особенно детям и подчиненным) льстит, что вместо приказа, требования старший по возрасту или должности использует форму обращения к ним, в которой проявляется некоторый элемент зависимости просящего от того, к кому он обращается. Это сразу меняет отношение объекта просьбы к такому воздействию: в его сознании может возникнуть понимание своей значимости в сложившейся ситуации. Просьба оказывает большое мотивирующее влияние на человека, если облечена в ясные и вежливые формулировки и сопровождается уважением к праву человека, к которому с ней обращаются отказать, если выполнение просьбы создает ему какие-то неудобства.

В мировой и отечественной практике широко распространены следующие *инструменты социально-психологической мотивации*:

- 1) помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл; устная благодарность;
- 2) дополнительное обучение за счет работодателя для более высокооплачиваемой работы;
- 3) звание «лучший работник месяца, года»;
- 4) направление на семинар, конференцию за пределами города размещения организации по теме, интересующей самого работника;
- 5) сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города;
- 6) выпуск специального меморандума, распространяемого по всей организации с выражением благодарности работнику от лица руководства;
- 7) предоставление больших полномочий;
- 8) гибкий график рабочего времени;
- 9) табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей;
- 10) предоставление специального места для парковки автомобиля;
- 11) канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника данного периода к другому на месячной или еженедельной основе;
- 12) более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников;

- 13) упоминание их имени на продукте, услуге или оборудовании как авторов улучшений или лучших работников;
- 14) помещение фотографии в корпоративной газете или на сайте организации;
- 15) помещение там же специальной публикации о работнике и его достижениях;
- 16) групповые вознаграждения (применяются не только в производстве, но и при поощрении административно управленческого персонала, но для этого необходимо разбиение последнего на команды и рабочие группы, что возможно только при наличии однородных работ);
- 17) помещение информации на доску объявлений с перечнями тех, кто постоянно выполняет поставленные задачи;
- 18) майка, рубашка, кружка и т.д., со специальной пометкой (например, лучший работник);
- 19) приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха;
- 20) установление специальных мест для помещения информации, писем, фотографий и т.д., благодарящих работников и показывающих их достижения;
- 21) посещение руководителями верхнего звена управления собраний работников подразделения, где производится награждение лучших;
- 22) помещение благодарственных писем клиентов таким образом, что бы все могли их видеть;
- 23) приоритеты в получении нового оборудования и инструментов;
- 24) издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших;
- 25) выделение хороших работников из системы внешнего контроля их работы;
- 26) поощрение переводов по горизонтали хороших работников;
- 27) выявление номинантов конкурсов внутри организации по специальным проектам, направлениям;
- 28) обеды лучших работников с руководителями организации;
- 29) торжественные проводы хороших работников, уходящих из организации на другое место работы;
- 30) подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника;
- 31) подарки сотрудникам исходя из его специфических интересов.

Вопрос №5. Повышение эффективности мотивации

Системы мотивации в современных отечественных организациях в настоящее время имеют несколько общих особенностей, которые вряд ли можно назвать эффективными системами. Основаниями для такого заключения являются следующие обстоятельства.

1. В проектировании и применении систем мотивации в организациях доминирует их упрощенное понимание как механизма кнута и пряника. Между

тем в мировой практике имеется множество других решений, занимающих промежуточное место между этими крайними вариантами.

2. Чрезмерная стандартизированность и консерватизм систем мотивации в виде различных общих норм и нормативов, регламентов, инструкций и положений не позволяет им быть гибкими и адаптированными к конкретной ситуации.

3. Системы мотивации имеют преимущественно уравнилельный характер, что не способствует выделению лучших и худших работников, премии рассматриваются как обязательными элемент заработной платы.

4. Формальность и низкая объективность критериев для применения мотивирующих инструментов не способствуют развитию инновационного характера работы, подавляют его, культивируют равнодушие и безразличие.

5. В отечественной практике почти не применяется горизонтальная ротация персонала для формирования неспециализированной карьеры и профессионального развития. В мировой практике этот подход рассматривается как эффективный мотивационный инструмент.

6. В системах мотивации социальные блага (льготы, бонусы, использование баз отдыха, дошкольных учреждений, спортивной инфраструктуры) не ориентированы на личный трудовой вклад, а применяются независимо от трудовой активности и вклада конкретного работника.

7. Недостаточно широко используются для мотивации принципы соревновательности и конкурентности трудовой среды.

Система эффективной мотивации в современных организациях должна формироваться с учетом следующих требований:

- мотивационные выплаты должны в максимальной мере соответствовать ожиданиям работника, что предполагает соответствующие усилия по формированию таких ожиданий;

- любые стимулирующие действия должны быть адресными, глубоко проработанными с точки зрения их будущей эффективности;

- людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;

- каждый человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;

- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;

- каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

- в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;

- хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;
- сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации;
- все серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;
- любые действия работника должны сопровождаться самоконтролем;
- сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;
- всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;
- сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их профессиональной деятельности;
- системы мотивации должны быть в высшей степени индивидуализированными как в конкретных денежных выплатах, так и в использовании социальных благ;
- должно быть обеспечено оптимальное сочетание внешней и внутренней мотивации.

Важнейшая задача любого руководителя – **не допустить демотивации работника**, под которой понимается процесс потери интереса к продуктивной трудовой деятельности.

ТЕМА 9. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Вопрос №1. Оценка персонала: содержание, цели, принципы

Оценку персонала следует рассматривать в двух аспектах. **Во-первых**, как постоянный и ежедневный процесс взаимодействия руководителей и подчиненных, предполагающий сопоставление качества выполняемой трудовой деятельности подчиненными с установленными нормами и нормативами. **Во-вторых**, как специально организованную процедуру выявления уровня профессиональной подготовки или соответствия работников другим установленным критериям.

Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных и количественных характеристик работников требованиям должности, а также этическим и другим нормам поведения в организации.

Всю совокупность целей оценки персонала можно объединить в четыре группы.

Административная цель оценки персонала состоит в использовании ее результатов для повышения объективности принимаемых административных решений (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на учение, увольнение).

Воспитательная цель заключается в формировании ответственного отношения к труду, выделении лучших работников, которые были бы образцом для подражания в организации, помогали бы молодым работникам, особенно в период адаптации.

Информационная цель оценки персонала заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о своей деятельности по сравнению с работой других сотрудников.

Мотивационная цель состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации трудового поведения людей, так как объективно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Можно назвать следующие **задачи оценки персонала**:

- содействие развитию персонала и его стимулирование;
- выявление потенциала сотрудников, их сильных и слабых сторон;
- формирование кадрового резерва на основе объективных оценочных показателей и критериев;
- стимулирование качества и производительности труда работников;
- утверждение принципов справедливости, объективности и прозрачности в трудовой деятельности;
- избавление от недобросовестных, безответственных других, не отвечающих требованиям организации, работников;
- разработка соответствующих программ обучения и развития персонала на основе результатов оценки;

- утверждение принципа объективной неизбежности поощрения и взыскания за результаты работы;
- обеспечение баланса между затратами труда, его оплатой и ожиданиями работников;
- информирование работников об уровне и качестве труда своих коллег и руководителей;
- воспитание ответственного отношения к труду, умения объективно оценить труд своих коллег и подчиненных;
- обоснование всех кадровых решений по движению персонала, его материальной, моральной и социально-психологической мотивации.

Принципы оценки персонала:

- *объективность* означает беспристрастность и отсутствие субъективизма, симпатий и антипатий;
- *независимость* предполагает отсутствие ангажированности и следования чьему-либо мнению, особенно влиятельных людей;
- *регулярность и систематичность* оценки означает ее проведение не от случая к случаю, а периодически, желательно по сопоставимым программам;
- *гласность* оценки является условием и следствием ее объективности и непредвзятости, потому что любое утаивание результатов полностью или частично ведет к конфликтам в организации;
- *простота и технологичность* необходимы для понимания и эффективного применения оценки членами оценочной комиссии;
- *получение интегрированного показателя* делает оценку конкретной и однозначной, что повышает при прочих равных условиях доверие к полученным результатам;
- *мотивационный характер* оценки необходим для стимулирования работников, поэтому ее нужно рассматривать в качестве важнейшего мотиватора продуктивной трудовой деятельности;
- *воспитательный характер* оценки предполагает ее направленность на формирование у работников целеустремленности, пропаганды лучших достижений, их моральное и материальное стимулирование;
- оценка является *не целью*, а средством для принятия и обоснования
- кадровых, экономических, воспитательных и других решений;
- *обоснованность* оценки означает ее аргументированность и убедительность, причем важно, чтобы такой она представлялась как для субъекта, так и для объекта оценки;
- *системность* оценки реализуется через ее рассмотрение как единого, состоящего из отдельных элементов, процесса (субъектов, объектов, технологий, процессов, методов, времени, результатов и других);
- *комплексность* - проведение процесса оценки как всестороннего мероприятия, учитывающего все стороны трудовой деятельности сотрудников (личностные характеристики, профессиональные, деловые, коммуникативные, нравственные и другие качества);
- *своевременность* оценки означает ее актуальность, соответствие требованиям текущего момента и практическую востребованность;

- *экономичность* предполагает, что затраты на проведение оценки должны быть меньше получаемых или ожидаемых от оценки результатов;

- *эффективность* оценки выражается в степени достижения поставленных перед ней целей;

- *целевой характер* оценки не предполагает рассмотрение ее как чисто регламентного, дежурного мероприятия, она всегда связана с принятием каких-то конкретных решений и является для этого необходимым условием и обоснованием;

- *регламентированность* оценки означает ее организацию и управляемость по определенным принципам и требованиям, что регулируется соответствующими положениями, инструкциями, распоряжениями;

- *сопоставимость* результатов оценки направлена на возможность их сравнения во времени и по отдельным сотрудникам, а также профессиональным группам.

Система оценки персонала состоит из пяти самых главных элементов.

1. Субъекты оценки персонала бывают внутриорганизационные и внешние.

К *внутриорганизационным* субъектам относятся:

- непосредственные руководители - главные действующие лица при деловой оценке персонала. Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, участвуют и проводят оценочные беседы;

- работники службы управления персоналом;

- коллеги и работники, имеющие профессиональные взаимосвязи с оцениваемыми;

- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику.

Внешними субъектами оценки являются:

- центры оценки;

- лицензированные специалисты;

- специализирующиеся на практических технологиях оценки организации;

- представители вышестоящей организации.

Главная задача субъектов оценки - объективное и всестороннее установление соответствия имеющихся качеств работников должностным и другим требованиям (этическим, политическим, социально-психологическим, физическим и т.д.).

2. Объекты оценки персонала - отдельные работники или подразделения, работа и другие качества которых оцениваются.

3. Предмет оценки - это совокупность характеристик объекта оценки, которые подвергаются количественному или качественному измерению для определения их соответствия установленным требованиям.

Предметом оценки персонала являются:

- профессиональные качества;

- деловые качества;

- личностные качества;

- результаты труда;
- отношения в коллективе;
- выполнение разовых заданий;
- работа во время испытательного срока или в период адаптации вновь принятого сотрудника;
- характер трудового процесса, его качество, интенсивность, производительность, инновационность и т.д.

Предмет оценки выражается в конкретных качественных характеристиках, которые выражают его в детализированном виде и называются *критериями оценки*. Например, профессиональные качества могут оцениваться через такие критерии, как опыт работы, компетентность, наличие наград, наставничество, производительность труда, качество результатов труда. Отношения в коллективе могут быть оценены через критерии комфортности работы, взаимопонимание, командный дух и сотрудничество, бесконфликтность, взаимное уважение. Критерии, в свою очередь, выражаются через систему *показателей*, которые бывают *прямыми и косвенными*. Прямые показатели дают непосредственную количественную характеристику оцениваемому критерию (производительность труда, стаж работы, количество брака, количество нареканий клиентов, потери от простоев, импортоемкость, трудоемкость, коэффициент текучести кадров). Косвенные показатели применяются, если критерий невозможно измерить с помощью прямых показателей. Например, такие критерии, как уровень развития, степень конфликтности, этичность поведения, целеустремленность, лидерские качества и другие, сложно прямо оценить количественно.

4. **Инструменты оценки персонала** представляют собой набор методов и технологий, позволяющих объективно и всесторонне установить уровень качества трудовой деятельности и требуемых для этого характеристик. Это могут быть количественные и качественные методы оценки, индивидуальные и групповые, выборочные (по нескольким характеристикам) и комплексные методы.

5. **Обратная связь** - необходимый элемент оценки, который позволяет установить эффективность проведенной оценки персонала, то есть насколько она повлияла на трудовое поведение работника, его профессиональные установки и мировоззрение. Она достигается через мониторинг поведения работника ли группы, личные беседы, текущие оценки коллег и другого окружения.

Вопрос №2. Методы оценки персонала

Чаще всего методы оценки персонала классифицируют по трем большим группам: количественные, качественные (описательные), смешанные.

1. Количественные методы оценки

Количественные методы позволяют получить прямые количественные характеристики оцениваемого критерия. Они отличаются конкретностью, меньшей долей субъективизма и большим доверием у пользователей. В эту группу входят следующие методы.

1.1. **Метод ранжирования** состоит в том, что каждый участник группы (комиссии) оценки, исходя из установленных критериев, располагает оцени-

ваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров или среднеарифметическим значением рангов, полученных работником от каждого члена оценочной комиссии.

1.2. Метод заданной балльной оценки заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение или качество работника с последующим определением его общего уровня в виде набранных баллов. Например, устанавливается следующая шкала: инновационно мыслящий работник - 5 баллов, способен к инновациям - 4 балла, периодически проявляет инновационные инициативы - 3 балла, не способен к инновациям - 2 балла. Каждый эксперт дает свою балльную оценку, которые потом суммируются по каждому сотруднику.

1.3. Метод свободной балльной оценки состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника, например от 0 до 5 баллов или от 0 до 10 баллов. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

1.4. Метод коэффициентов строится на применении соответствующей шкалы коэффициентов по каждому критерию применительно к отдельному сотруднику или по каждому сотруднику в целом без дифференциации по критериям. Шкала может быть от 0 до 1,0 или от 0 до 100 %. Коэффициенты могут находиться путем деления каждого значения на его минимальное или максимальное значение. Например, по опыту работы сотрудники расположились следующим образом: А - 32 года, Б - 12 лет, В - 18 лет, Г - 25 лет. В таком случае коэффициенты по данному критерию будут следующие: А - 2,67, Б - 1,0, В - 1,78, Г - 1,28.

1.5. Метод средневзвешенной балльной или коэффициентной оценки отличается от методов 1.2-1.4 тем, что каждому критерию устанавливается свое весовое значение в зависимости от значимости критерия, а общий средний балл (коэффициент) находится как средневзвешенное значение полученных оценок.

По результатам количественных оценок может осуществляться графическая визуализация полученных данных. Количественное значение каждого оценочного критерия изображается в виде графика, который является *графическим профилем* качеств данного сотрудника.

2. Качественные (описательные) методы

2.1. Матричный метод - один из самых простых и распространенных описательных методов оценки персонала. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью. В ячейках матрицы может выставляться оценка соответствия имеющегося качества требуемому.

2.2. Метод эталона напоминает предыдущий, но ориентирован на сравнение фактических данных не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

2.3. Метод открытых характеристик предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель

или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

2.4. **Интервью** - беседа, направленная на получение собственного видения работником своей роли в трудовом процессе, проблемах профессиональной деятельности и возможных путях их решения. При этом важно, чтобы интервью проходило в максимально открытой и откровенной атмосфере, направленной на устранение имеющихся проблем и достижение еще больших успехов.

2.5. **Метод оценки пробного задания** заключается в произвольном описании трудового поведения работника в процессе выполнения какой-то работы за определенный период времени. Экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

2.6. **Метод групповой дискуссии** тоже относится к описательным и наиболее часто используется отечественной практикой. Он представляет собой беседу группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности.

2.7. **Рекомендации** устные или письменные широко используются в управленческой практике. Они могут быть внутренними и внешними по отношению к подразделению, где работает сотрудник.

2.8. **Метод поведенческих сценариев** предполагает использование анкеты, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Обычно в анкете содержится от шести до десяти решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, выделяет тот сценарий, который в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

2.9. **Метод попарного сравнения** предполагает сравнение каждого с каждым по специально сгруппированным парам. На пересечении фамилий в паре отмечается фамилия того сотрудника, который в данной паре считается наиболее эффективным. Затем отмечается число случаев, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг.

2.10. **Метод скользящего ранжирования** означает распределение всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Затем такое же ранжирование проводится по другим критериям.

2.11. **Метод альтернативного ранжирования**, когда лицо, проводящее оценку, вначале должно выбирать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними по принципу «лучший - худший» и т.д.

2.12. **Метод «360 градусов»**. Мнение о сотруднике выносит четыре стороны: руководитель, подчиненные, коллеги и клиенты в количестве 7-12 человек. Желательно, чтобы оценивали люди не только позитивно, но и критично. Все оценивающие заполняют одинаковые листы оценки, при этом важно обеспечить анонимность. Данные заполненных опросников и анкет собираются и отправляются на обработку внешнему провайдеру (для достижения полной конфиденциальности) или обрабатываются онлайн (автоматически).

2.13. **Экзамен** - проверка знаний, умений и навыков сотрудника, органи-

зубная по схеме: составление вопросов - формирование билетов - проведение экзамена - выставление оценки.

2.14. **Оценочное собеседование** - беседа, которая проводится непосредственным руководителем и охватывает весь спектр оперативной деятельности подчиненного. В отличие от экзамена собеседование менее регламентировано и проходит в более свободной обстановке.

3. Комбинированные (смешанные) методы оценки персонала

Эти методы сочетают в себе количественные оценки и описательные сравнения. Наиболее распространенным методом в данной группе является тестирование. По своему содержанию тесты разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Общие тесты способностей предполагают оценку общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций.

Тесты на профпригодность имеют целью оценку психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

Личностные тесты - это психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. С их помощью оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

4. Современные методы системной оценки

4.1. **Метод деловых игр** заключается в оценке персонала в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры.

Разновидностью деловых игр можно считать ролевые игры и кейсовые ситуации, которые в отличие от деловых игр менее масштабны и рассчитаны на меньшее количество участников: как правило, одного-двух. *Ролевая игра* - проигрывание типичных управленческих и других ситуаций в профессиональной деятельности. Оценка трудового поведения работника строится на основе мнения непосредственного руководителя, коллег и коуча (бизнес-консультанта).

Кейсы - это конкретные моделируемые производственные ситуации, в которой оказывается организация и ее участники, где требуется принятие эффективного и обоснованного решения. Главной особенностью этого метода является направленность на принятие нестандартных решений, что позволяет судить о способностях работника к инновационному мышлению и стратегическому видению.

4.2. **Метод оценки достижения целей (MBO - Management by Objectives - управление по целям)** заключается в том, что руководитель и

подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок. Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации.

4.3. Метод оценки на основе моделей компетентности. Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры.

4.4. Оценка деятельности персонала на основе объективных показателей эффективности происходит на основе так называемых объективных показателей эффективности деятельности. Существуют показатели, на основе которых можно оценить деятельность сотрудников компании, управленческих команд и подразделений, а также выстроить единую систему анализа деятельности организации и систему контроля достижения необходимых целей развития.

Эффективность работы конкретного сотрудника может оцениваться на основе *KPI (Key Performance Indicators - ключевые показатели эффективности)*. Эти параметры задаются для каждого сотрудника, и его вознаграждение напрямую зависит от того, насколько они высоки.

Для того чтобы внедрить систему KPI в какой-либо организации, требуется как минимум свод показателей эффективности. Есть два пути - использовать стандартные атласы KPI (они составляются по отраслям деятельности) или изобрести свою собственную «шкалу ценностей».

Менеджеры среднего звена разрабатывают KPI для своих подразделений и создают рабочие группы с целью разработки KPI более низкого уровня. Самый первый этап конструирования системы KPI - формулировка более-менее глобальных целей, стоящих перед компанией,

Правила и принципы внедрения KPI

Правило «10/80/10» означает, что организация должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности.

Принцип управляемости и контролируемости заключается в том, что подразделению, ответственному за определенный показатель, должны быть выделены ресурсы на его управление, а результат может быть проконтролирован.

Принцип партнерства. Успешное решение задачи повышения производительности требует установления эффективного партнерства между всеми заинтересованными лицами: совместная разработка стратегии внедрения системы, необходимость обиться пониманием того факта, что требуются перемены.

Принцип перенесения усилий на главные направления означает, что повышение производительности требует расширения полномочий сотрудников организации, особенно тех, кто работает непосредственно на «передовой линии»: помощь сотрудникам, нуждающимся в повышении квалификации, обеспечение проведения тренингов, передачу ответственности на разработку собственных КПЭ, эффективное действие коммуникаций (горизонтальной и вертикальной).

Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности. Очень важно, чтобы менеджеры создали такую интегрированную схему оценки показателей и отчетности, которая стимулировала бы конкретные ответственные действия.

Принцип согласования производственных показателей со стратегией состоит в том, что показатели производственной деятельности лишены всякого смысла до тех пор, пока они остаются не привязанными к текущим критическим факторам успеха (КФУ) и стратегическим целям организации.

Система сбалансированных показателей (BSC (Balanced-Scorecard)). Применяется, если возникает необходимость внедрения системы контроля деятельности персонала на различных уровнях и необходимость периодически оценивать степень достижения стратегических целей развития компании. Методический подход к разработке системы сбалансированных показателей впервые предложен Дэвидом Нортон и Робертом Капланом в 1992 г.

В рамках методологии BSC используются четыре базовые проекции (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие). Разрабатываемые показатели согласуются с критериями эффективности бизнес-процессов.

Система сбалансированных показателей организации представляет собой инструмент управления, позволяющий перевести стратегию в систему четко поставленных задач, а также показателей, измеряющих степень выполнения данных задач.

4.5. Методика диагностики личностных и деловых качеств сотрудников применяется с целью использования психо-диагностических методик - получение информации о качествах, оказывающих существенное влияние на поведение человека, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению.

Эта методика включает в себя исследование персонала с помощью тестовых методик и опросников: личностного опросника MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), тестов Кеттелла и Томаса, субтеста Амтахуэра и метода Белбина.

MMPI - Миннесотский многоаспектный личностный опросник (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) - личностный опросник.

Тест Томаса - методика определения стратегий поведения в конфликте.

Тест Кеттелла - выявляет эмоциональные, коммуникативные, интеллектуальные свойства, а также свойства саморегуляции, обобщающие информацию человека о самом себе.

Субтест Амтахуэра - тест структуры интеллекта, предназначенный для измерения уровня интеллектуального развития лиц в возрасте от 13 до 61 года.

Метод Белбина - определение типа поведения человека, что позволяет формировать проектные команды для решения различных задач. Это также может быть полезно для «невключения» в команду человека, чей тип может повредить общей эффективности команды. Например, слишком много «генераторов идей» в команде могут застопорить продвижение проекта.

Вопрос №3. Технология совместной экспертной оценки

Считается, что коллективная или совместная экспертная оценка деятельности работника является более объективной, хотя технологически она более сложна и требует больших затрат времени. Важнейшая задача при этом - определить круг экспертов, которые бы провели такую оценку. На уровне организации в состав экспертных комиссий включают обычно 3-5, но не более 7 человек. Часто в состав экспертной группы входят: непосредственный руководитель работника, коллега, подчиненный работника (если такой имеется), клиент (потребитель), представитель профсоюзной организации, представитель службы персонала.

Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий. Анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование.

Главные требования к эксперту - его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят руководитель службы персонала и руководитель организации. Представитель службы персонала знакомит экспертов с методикой оценки.

Группы экспертов работают одним из двух способов - индивидуально или в группе.

Индивидуальный способ - более распространенный и эффективный, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются.

Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных. Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения.

Для экспертной оценки необходима следующая документация: *анкета оценки руководителя или специалиста, карточка эксперта, бланк результатов опроса экспертов и бланк расчета итоговой оценки.*

Основным инструментом оценки является **анкета**, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответов. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности.

После обсуждения результатов каждая экспертная комиссия утверждает не только перечень качеств, включаемых в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах. Например, в анкету могут быть рекомендованы десять качеств с 10-балльной оценкой (табл. 9.1).

Таблица 9.1 - Примерное содержание анкеты для экспертной оценки персонала

№ пп	Показатель	Баллы
1	Способность к выработке и внедрению оригинальных решений	10
2	Умение создавать в коллективе нормальный психологический	9
3	Способность оперативно оценивать ситуацию и принимать удач-	8
4	Стремление к профессиональному росту и постоянному повыше- нию квалификации	7
5	Дисциплинированность и организованность	6
6	Инициативность	5
7	Умение добиваться согласия в решениях и действиях людей	4
8	Способность с энтузиазмом и увлечением относиться к делу	3
9	Коммуникабельность	2
10	Способность проявлять интерес к смежным специальностям	1

Эти качества расположены в анкете в ранжированный ряд - от более до менее значимого. В соответствии с этим и выставляется первая оценка, которая характеризует *степень значимости качества*. Вторая оценка - это оценка *степени проявления этих же качеств* по четырем вариантам ответа.

Вопрос №4. Оценочные центры (Assessment Center)

Более сложное тестирование, моделирующее реальные условия работы и предназначенное для оценки управленческих способностей, проводится в так называемых оценочных центрах (ассесмент-центрах). **Центр оценки персонала (Assessment Center)** - испытательное подразделение, функционирующее как при организации, так и независимо от нее, деятельность которого направлена на проведение всего комплекса мероприятий, относящихся к развитию и мотивации персонала.

Кроме того, термин *Assessment Center* означает метод оценки компетенций, подразумевающий участие людей в ряде упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации. Участники выполняют упражнения, и результаты сравниваются с показателями (компетенциями), необходимыми для работы, должности определенного уровня.

Первые методики, ставшие прообразом *Assessment Center* появились еще в английской и германской армиях в годы второй мировой войны в процессе решения задач военного времени. В 1944 г. Служба стратегических исследований (в будущем ЦРУ) для отбора разведчиков применила метод имитационных упражнений, что впоследствии стало считаться официальной датой рождения *Assessment Center*.

Оценочный центр является универсальной методологией, позволяющей решать самые различные задачи. К основным из них относятся:

- 1) формирование кадрового резерва;
- 2) принятие решений о приеме кандидата на руководящую должность и

прогнозирование успешности его профессиональной деятельности в рамках компании;

3) оценка профессионально-важных качеств и управленческого потенциала руководителей всех уровней;

4) проведение конкурса на замещение вакантной должности;

5) оценка уровня сформированности команды и прогнозирование успешности работы в данном составе; определение потребности в обучении и развитии ключевых специалистов;

6) разработка корпоративной системы оценки эффективности профессиональной деятельности.

Центр оценки персонала реализует следующие функции:

- разработка прогнозных оценок, используемых при планировании потребности в персонале, план их подготовки, переподготовки, перемещения, сокращения численности персонала;

- систематическая оценка профессионального, общеобразовательного, возрастного состава и иных характеристик сотрудников, включая руководителей;

- оценка эффективности наиболее распространенных способов комплектования штатов (наем, назначение, выборы, конкурс и т.д.);

- оценка результатов аттестации персонала, качества под. подготовки и проведения аттестационных мероприятий, их влияния на развитие персонала организации;

- изучение и научно обоснованная оценка качеств руководителей, других специалистов организации посредством привлечения социологических, психологических служб;

- оценка качества кадрового резерва и работы с ним по целевым программам, адекватным структуре резерва;

- предоставление рекомендаций по заполнению вакантных должностей с учетом проведенной оценки психологической совместимости специалистов с персоналом конкретных подразделений и их руководителями;

- оценка потребностей в обучении и повышении квалификации руководителей, других специалистов, исходя не только из интересов организации, но и на основе индивидуальных пожеланий;

- разработка программ оценки состояния и стимулирования работы персонала, рекомендаций по созданию необходимых предпосылок для повышения служебной (производственной) квалификации работников, их профессионального самосовершенствования;

- подготовка материалов для оценки профессиональных качеств работников и критериев, учитываемых при рассмотрении кандидатур, выдвигаемых на руководящие должности;

- оценка качества программ по улучшению условий труда, удовлетворению профессиональных и жизненных потребностей работников в соответствии с имеющимися возможностями организации;

- сравнительная (компаративная) оценка и обобщение передового опыта работы с персоналом в других аналогичных по профилю деятельности органи-

Управление персоналом

зациях, рекомендации по применению эффективного опыта работы с персоналом организации;

- оценка учета и существующей системы служебного продвижения персонала, исследование частоты их ротации и разработка предложений по принятию мер для ее оптимизации;

- предложения по совершенствованию механизма подбора, расстановки, использования и практики осуществления текущей оценки персонала по параметрам трудовой функции работника.

Таблица 9.2 - Классификация основных методов, используемых центрами оценки персонала

№ пп	Название метода	Характеристика метода
1	Методы непосредственного изучения личности	Собеседование, анкетные опросы, интервью, биографический метод, самооценка, самоанализ
2	Проектные методы	Классические (метод Г. Роршаха, метод рисуночной фрустрации Розенцвейга, ТАТ, мотивационный тест Хенхаузена) и новые, в частности метод отраженной субъективности (например, способ динамичной функционально-ролевой идентификации)
3	Экспертные методы	Основаны на включенном наблюдении, направленных интервью, а также оценках со стороны сослуживцев, руководства, подчиненных, клиентов, членов семьи, соседей по месту жительства
4	Методы групповой (командной) работы	Позволяют определить способности сотрудника, использовать профессиональные возможности персонала команды (коллег) для решения поставленных служебных, производственных задач
5	Психофизиологические и медицинские методы	Позволяют определить темперамент, свойства нервной системы, выносливость, состояние здоровья
6	Методы профессиональных (должностных) перемещений (методы карьерного развития)	Стажировка на различных руководящих (исполнительских) должностях в реальном государственном органе (учреждении, компании, фирме), в том числе на должностях в иностранных организациях, и стажировка за границей
7	Конкурсные методы	Профессиональные состязания, альтернативные выборы, экзамены, рейтинговые оценки, конкурсы по профессиям
8	Дефекттранкинговые методы	Отслеживание экспертами профессиональных ошибок персонала на ранних этапах принятия управленческих решений и их исполнения; выявление дефектных профессиональных привычек (профессиональных деформаций), ведущих к катастрофическим последствиям
9	Методы «обогащения» (предельного насыщения) профессиональной деятельности	Включают увеличение (уменьшение) времени на выполнение задания, разнообразие трудового процесса за счет добавления дополнительных заданий к первоначальному, адаптацию к неопределенной и подвижной управленческой среде (культуре)

10	Методы мониторингового анализа кадровой деятельности	Диагностика (анализ) корпоративной среды, решение управленческих задач (качество, эффективность), контроль (контроллинг), прогнозирование (моделирование)
11	Методы тестирования	Позволяют выявлять креативность (горизонт творческого развития работника), личностные (нравственно-психологические) изменения, профессиональный и служебный рост (горизонтальная и служебная карьера), возможности его реализации и т.д.

В разных организациях акцент делается на том или другом методе оценки в зависимости от специфики и кадровой политики организации.

Вопрос №5. Аттестация персонала

Аттестация персонала представляет собой унифицированную процедуру оценки персонала. Современная эффективная модель управления персоналом невозможна без аттестации.

Аттестация персонала - регулярно проводимые оценочные мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям его трудовой деятельности.

Цель аттестации - выявление потенциальных возможностей работника, чтобы в случае необходимости понизить в должности, направить на дополнительное обучение, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных.

В соответствии с Типовым положением об аттестации руководителей и специалистов организаций, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь 25 мая 2010 г. № 784, аттестация работников проводится в целях:

- объективной оценки уровня их профессиональной подготовки, деловых и личностных качеств, результатов практической деятельности;
- улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их квалификации, качества и эффективности труда;
- обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Основными задачами аттестации работников являются:

- установление соответствия их занимаемой должности;
- выявление потенциальных возможностей их профессионального и служебного роста;
- определение необходимости повышения их квалификации или переподготовки.

Периодичность проведения аттестации работников устанавливается руководителем организации исходя из современных требований к деятельности различных профессиональных групп, но не реже одного раза в три года, если иное не установлено законодательством.

От прохождения аттестации освобождаются:

- работники, проработавшие в соответствующей должности менее года;
- выпускники учреждений образования, обучавшиеся в дневной форме получения образования и работающие в организации по направлению учреждений образования, - в течение первых трех лет работы;
- беременные женщины;
- работники, находящиеся на длительном излечении;
- женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, - в течение года после выхода их на работу.

Аттестация работников проводится аттестационными комиссиями, создаваемыми в организации. В аттестационную комиссию входят представители среднего звена, работники кадровых служб, члены профсоюза. Количество членов комиссии обычно нечетное - от 5 до 11 человек. Комиссия в присутствии работника рассматривает все данные и выносит решение о дальнейшей судьбе сотрудника в организации.

Работа по подготовке к аттестации осуществляется кадровой службой организации при участии руководителей структурных подразделений, представителей профессиональных союзов и включает:

- подготовку приказа о проведении аттестации;
- составление списков работников, подлежащих аттестации;
- определение количества аттестационных комиссий и их составов;
- подготовку графиков проведения аттестации;
- подготовку характеристик на работников, подлежащих аттестации;
- подготовку бланков аттестационных листов;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия тайным голосованием принимает одно из следующих решений:

- о соответствии его занимаемой должности;
- неполном соответствии занимаемой должности с повторной аттестацией через один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- несоответствии занимаемой должности.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, форма которого утверждена централизованно.

Принятым считается решение, за которое подано большинство голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов членов комиссии принимается решение в пользу аттестуемого работника. Решение аттестационной комиссии носит рекомендательный характер.

Вопрос №6. Аудит персонала

Аудит персонала - это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Главной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности труда персонала.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки *принципов*: профессионализм, независимость, достоверность, честность и объективность, сопоставимость с международным правом.

Объект аудита персонала - трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации.

Аудиторская проверка в области персонала должна осуществляться по следующим направлениям:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;
- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Оценка кадрового потенциала должна включать:

- анализ списочного состава работников по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли и его соответствие организации;
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности;
- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;
- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;
- определение в динамике количества 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.

В ходе аудита персонала используются многообразные методы проведения проверки и анализа, который можно разделить на *три основные группы*:

- *организационно-аналитические*, предполагающие проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала;
- *социально-психологические* методы, заключающиеся в проведении са-

мостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций;

- *экономические* методы основаны на сравнении экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями:

конкурентоспособностью организации на рынке труда; эффективностью функционирования служб управления персоналом; эффективностью самого аудита персонала.

Аудиту подлежат три основные области:

- 1) процессы управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам организации, технологическому уровню;
- 2) структуры - эффективность организационной структуры, ее адекватность реализуемым процессам;

персонал - качество, численность, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва.

ТЕМА 10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ

Вопрос №1 . Содержание и природа конфликта

Для того чтобы трудовой коллектив мог выполнять стоящие перед ним задачи и являлся командой единомышленников, он должен формироваться и развиваться в обстановке благоприятного психологического климата, что предполагает сочетание взаимного доверия с высокими требованиями членов группы друг к другу. При этом важно выполнение следующих условий:

- принятие деловой критики как нормы;
- свободное выражение мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных, за которыми признается право принимать значимые для группы решения;
- информированность сотрудников о задачах коллектива и состоянии дел при их выполнении.

Все это ведет к осознанию каждым работником собственной принадлежности к команде, высокой степени эмоциональной включенности и взаимопомощи в сложных ситуациях, принятию на себя ответственности за состояние дел в коллективе каждым из его членов.

Если же психологический климат в коллективе нездоровый, то возникающие противоречия сложно разрешать вовремя. Подобные ситуации проще предотвратить. Для этого, прежде всего, нужно тщательно подбирать персонал. Сочетание в группе людей разного возраста, а также разного уровня профессионального опыта помогает лучше организовать взаимодействие между ними.

Социологи и психологи рекомендуют создавать производственные коллективы со смешанной возрастной структурой: около 40% работников в возрасте до 30 лет, 40% – от 30 до 40 лет, 20% – 40–45 лет и старше. При этом нежелательно назначать начальника, который намного моложе своих подчиненных. Необходимо учитывать и социально-психологическую обстановку, которая является следствием оптимального сочетания типов людей и основывается на общности интересов потребностей и ценностей. В противном случае конфликт неизбежен.

Конфликт в организации – это состояние социально-психологических, экономических или иных отношений субъектов, характеризующихся крайней степенью обострения противоречий сторон.

В любой деятельности постоянно присутствуют объект и субъект конфликта. Объектом конфликта становится то, что вызывает противодействие участников, является основой их спора. В качестве субъекта могут выступать отдельные личности, социальные группы, т.е. те, кто вступает в конфликт, оспаривает мнения, интересы, цели друг друга и т.п. Отличительные признаки конфликта заключаются в том, что он возникает и протекает в сфере непосредственного общения людей как результат обострения противоречий между ними. Конфликт можно определить как осознанное столкновение, противоборство минимум двух людей, группы, их взаимно противоположных, несовместимых, исключаящих друг друга

потребностей, интересов, целей, отношений, установок и ценностей, существенно значимых для личностей или групп.

Игнорировать конфликты в организации опасно. Наиболее целесообразно вовремя решать обозначившиеся в них проблемы в интересах развития бизнеса. Для этого необходимо научиться управлять конфликтами. Всякий конфликт обладает определенной структурой, элементами которой являются конфликтная ситуация и инцидент (рис. 10.1).



Рис.10.1 – Структура конфликта

Вопрос №2. Конфликтогены и эскалация конфликта

Конфликтная ситуация – это противоречие, представляющее собой скрытое противоборство двух и более участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы. Наличие конфликтной ситуации является необходимым условием возникновения собственно конфликта. Конфликтная ситуация включает в себя в качестве элементов предмет разногласий и участников противоборства. Конфликтное взаимодействие возможно только, если существуют его участники и предмет разногласий, которые составляют конфликтную ситуацию и могут существовать задолго до инцидента.

Инцидент – это открытое столкновение противоборствующих сторон. Он представляет собой повод для проявления противоречий, обусловивших конфликт. В нем обозначаются участники конфликтного взаимодействия, предмет спора, начинается открытая борьба. Инцидент – внешняя сторона конфликта. Он не может возникнуть спонтанно из ничего.

В конфликте поведение сторон всегда целенаправленно. Участники обладают противоположно направленными мотивами и целями, которые возникают, когда встречаются препятствия на пути удовлетворения их потребностей. Именно эти мотивы и цели управляют конфликтными взаимодействиями, придают определенную направленность развитию конфликтной ситуации и служат ключом к пониманию и прогнозу поведения оппонентов.

Участники конфликта занимают определенную позицию. Это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или переговорного процесса. Позиция может быть оценена с точки зрения готовности к достижению согласия с оппонентом и с точки зрения силы. Сила позиции участника определяется тем, чьи интересы он представляет. Наименьшей силой обладает позиция оппонента, представляющего свои собственные интересы. Если же цели участника совпадают с интересами группы, коллектива или предприятия, то сила позиции увеличивается. Соотношение силы позиций противников непосредственно влияет на их поведение в конфликтной ситуации.

Конфликтное поведение участников существенно зависит от того, как они видят сложившуюся ситуацию, т.е. их образа конфликтной ситуации. В этом образе отражаются собственные цели и позиция, цели и позиция оппонента, предмет конфликта и условия его протекания. Соответствие образа конфликтной ситуации реальному положению дел определяет формирование поведения, способствующего поиску выхода из проблемной ситуации. Если же в образе конфликтной ситуации собственные цели и позиция, а также позиция и цели противника, предмет конфликта отражаются неадекватно, то поведение участника будет лишь усугублять ситуацию, нагнетая отрицательные эмоции и напряжение в отношениях.

Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт, и он является еще одним важным элементом конфликтной ситуации.

Самыми распространенными причинами, вызывающими конфликты, являются ошибки в процессе принятия управленческих решений; низкий уровень корпоративной культуры; плохой организационный климат и др. (рис. 10.2).

Конфликтная ситуация не обязательно приводит к инциденту, что позволяет целенаправленно влиять на протекание конфликта, предотвращать открытое противоборство оппонентов. В то же время конфликтное взаимодействие сторон во время инцидента ведет к изменению конфликтной ситуации. Эти изменения могут происходить в следующих направлениях:

- устранение конфликтной ситуации посредством разрешения противоречий, лежащих в ее основе;
- усугубление конфликтной ситуации и порождение новых инцидентов;
- разделение первоначальной конфликтной ситуации на более мелкие, существующие самостоятельно;
- расширение конфликтной ситуации из-за вовлечения в нее новых участников.

Важной характеристикой конфликта является его динамика. Выделяют следующие этапы конфликта: возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание и эмоциональное переживание наличия конфликтной ситуации хотя бы одним из ее участников; начало открытого противоборства сторон; развитие открытого конфликта с обозначением позиций участников; разрешение конфликта (прекращение конфликтного взаимодействия сторон).



Рис. 10.2 – Причины, вызывающие конфликт

Вопрос №3. Типы конфликтов

Конфликт далеко не всегда бывает нежелательным явлением. Современная точка зрения состоит в том, что нужно различать *деструктивные* и *конструктивные* конфликты.

Конфликт, возникающий на предприятии как закономерный этап в развитии, позволяющий разрешить противоречия и выйти на более высокий уровень функционирования, называется *конструктивным*. Он способствует повышению стабильности и сплоченности персонала, обеспечивает руководителя информацией о реальных потребностях и интересах подчиненных. В результате разрешения подобного конфликта устраняются недостатки в организации труда и управления, открываются пути для внедрения новых идей и методов работы, повышается активность персонала. Конструктивный конфликт играет положительную роль в жизни организации. В максимальной степени она проявляется, если удастся со-

средоточить внимание противоборствующих сторон на решении проблемы, породившей столкновение, достижении согласия и урегулировании взаимоотношений.

Каждый конфликт сопровождается повышенной эмоциональной напряженностью, возникновением мотивов, направленных на противодействие с оппонентом. В случаях, когда участникам трудно сконцентрироваться на предмете разногласий или противостояние затягивается, отрицательные эмоции и конфликтные мотивы могут занять доминирующее положение в споре. Следствием такого развития событий становится снижение эффективности деятельности, разделение коллектива на противоборствующие группировки, уменьшение их взаимодействия, придание первостепенного значения победе в конфликте над соперником, нагнетание атмосферы враждебности, дестабилизация коллектива. Такой конфликт наносит вред организации и характеризуется как *деструктивный*. В основе деструктивных конфликтов могут лежать причины субъективного характера. К их числу относятся ошибки руководства, такие как нарушение служебной этики, несправедливая оценка подчиненных, нетерпимость к критике в свой адрес, утаивание информации, злоупотребление властью и др. Некоторые индивидуальные особенности характера сотрудников, такие как стремление обвинить в своих промахах других людей, неспособность правильно реагировать на критические замечания, недобросовестное отношение к служебным обязанностям, негативные черты характера, тоже могут явиться причиной деструктивного конфликта.

Вопрос №4. Управление конфликтами

Какой бы конфликт ни возникал в организации, он не должен оставаться без внимания – его протеканием необходимо управлять. Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие на их динамику. Целью управленческого воздействия должно быть их предотвращение, разрешение или ослабление. Управление включает в себя анализ ситуации, диагностику ситуации, прогнозирование и контроль развития ситуации, оценку функциональной направленности, предупреждение и разрешение конфликта.

Руководству организации для выхода из произошедшего конфликта следует провести максимально объективный анализ причин и хода его развития. Эта задача непростая, потому что абсолютно объективно описание конфликта составить сложно, оно всегда субъективно. Поэтому сторонам практически невозможно разрешить противоречия без помощи посредника.

Руководитель, менеджер по персоналу, юрист предприятия или обладающий безусловным авторитетом сотрудник должны самостоятельно взять на себя посредническую роль.

Выбор посредника и определение его полномочий – сложная задача. Руководителю нецелесообразно втягиваться во внутриколлективные конфликты, поддерживая кого-либо из оппонентов. Однако он не может занимать и позицию стороннего наблюдателя, так как это сделало бы организационный процесс неуправляемым. Роль посредника в данном случае весьма выигрышна для него, но не стоит ее брать на себя, основываясь только на собственном жизненном опыте и интуиции. Занимаемое руководителем положение придает посреднической миссии

особую ответственность, поэтому желательно, чтобы он использовал заранее разработанную схему анализа конфликта, гибко приспособив ее к различным обстоятельствам. Специалистами по конфликтологии разработано много соответствующих ситуациям технологий. Рассмотрим одну из таких схем (табл. 10.1).

Таблица 10.1 – Анализ конфликта

Выяснение причин конфликта	Анализ конфликта
Руководителю (менеджеру по персоналу) необходимо: <ul style="list-style-type: none"> • определить, какие интересы затронуты в конфликте; • установить, что является истинной причиной конфликта, а что – лишь поводом для его возникновения именно сейчас; 	Руководитель (менеджер по персоналу) выясняет: <ul style="list-style-type: none"> • вызван ли конфликт практическими действиями, связанными с работой, или направлен на разбор личных взаимоотношений; • имеет ли место перенос деловых разногласий на сферу личных отношений (или наоборот);
Выяснение причин конфликта	Анализ конфликта
<ul style="list-style-type: none"> • проанализировать предшествующие отношения участников конфликта; • выявить объективные истинные противоречия и отделить от них сопутствующие эмоциональные факторы 	<ul style="list-style-type: none"> • какова степень объективности возникшего конфликта; • кто является активной, а кто – пассивной стороной; • каковы цели инициатора конфликта и его участников

Чтобы эффективно пользоваться этой схемой, нужно обязательно учитывать субъективные факторы: индивидуальные особенности участников конфликта, социальный статус, вертикально-горизонтальные связи в организации и т.д.

В процессе урегулирования конфликта можно столкнуться с ситуацией, когда обе стороны не заинтересованы в его разрешении (например, если они приблизительно равнозначны по статусу или сам конфликт еще недостаточно созрел), но пытаются сохранить видимость хороших отношений. В случаях субъективных противоречий это неплохая стратегия, которая дает возможность успокоиться, переосмыслить ситуацию, дождаться появления новых фактов и т.д. Если конфликт объективен, т.е. вызван преимущественно производственными причинами, стратегия его избегания ведет к проигрышу для всех, так как время затягивается, а вызвавшие конфликт причины не устраняются.

Каждый конфликт индивидуален, во многом отличен от других и имеет свой способ разрешения.

Наиболее эффективным методом разрешения конфликтов являются переговоры, которые представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности человека. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;

- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов, и на каждом из них есть возможности для проведения переговоров (табл. 10.2).

Таблица 10.2 – Возможности переговоров в процессе развития конфликта

Этапы развития конфликта	Возможности переговоров
Напряженность, несогласие	Переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определены
Соперничество, враждебность	Переговоры рациональны
Агрессивность	Переговоры с участием третьей стороны

На некоторых этапах переговоры могут быть не приняты, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, интересы которых затрагиваются в конфликте:

- первичные группы. Затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;

- вторичные группы. Затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени;

- третьи силы. Они также могут существовать и быть заинтересованными в конфликте, но их действия еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный отбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Первая стадия – подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп будет представлять.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров (табл. 10.3);
- какие есть в распоряжении альтернативы (реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и до-

ступными);

– если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон;

– в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Таблица 10.3 - Возможные цели и результаты участия в переговорах

Формулировка целей	Возможные результаты
Отражают в максимальной степени наши интересы	Наиболее желательные для нас результаты
Учитывают наши интересы	Допустимые результаты
Практически не учитывают наши интересы	Неприемлемые результаты
Ущемляют наши интересы	Совершенно неприемлемые

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Вторая стадия переговоров – первоначальный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга. Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третья стадия переговоров – поиск взаимоприемлемого решения, психологическая борьба.

На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие воз-

возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертая стадия переговоров – завершение или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Посредник, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически данные вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время их начала.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. После рассмотрения и взаимного обсуждения ряда возможных вариантов и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде (резюльция, договор о сотрудничестве и т.д.). В особо сложных или ответственных

случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполнимыми обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

ТЕМА 11. ВРЕМЯ КАК РЕСУРС ПЕРСОНАЛА

Вопрос №1. Время в системе управления персоналом

Управление временем или организация времени (англ. time management - тайм-менеджмент) – это технология организации эффективного использования времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем – это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.

Согласно закону Парето, лишь 20% всех дел (рабочего времени) приводят к 80% желаемого результата.

Управлению временем помогают навыки, инструменты и методы, используемые при выполнении конкретных задач, проектов и целей, который включает:

- планирование,
- распределение,
- постановку целей,
- делегирование,
- анализ временных затрат,
- мониторинг,
- организация,
- составление списков и расстановка приоритетов.

Изначально управление временем относилось только к бизнесу или трудовой деятельности, но со временем термин распространился на личную деятельность.

Управление временем является необходимостью в развитии любого проекта, поскольку определяет время начала и время завершения проекта, т.е. определяет временной период на реализацию плана и достижение цели.

В управлении временем можно выделить следующие процессы: анализ, моделирование стратегий с учетом проведенного анализа, целеполагание: постановка цели или определение ключевого направления развития, определение и формулирование цели.

Эти работы хронометрируются, что позволяет в последующем скорректировать время на их разработку и реализацию. Данные хронометража фиксируются в виде «карточек проекта» (запись по параметрам различного характера показателей расходов времени на отдельные задачи) для их дальнейшего применения в процессе любых проектов или программ.

Рабочее время - время, затрачиваемое на выполнение работы, или время активного пребывания на работе, посвященное выполнению прямых служебных обязанностей

Для оценки использования рабочего времени используются коэффициенты использования и потерь рабочего времени.

Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени:

$$K_{\text{э}} = (\Phi - P) / \Phi = 1 - P / \Phi,$$

Где Φ - фонд рабочего времени, мин;

P – регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые зависят от работников:

$$K_{\text{п}} = P_{\text{з}} / \Phi,$$

Где $P_{\text{з}}$ – потери рабочего времени, зависящие от работника, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые обусловлены организационно-техническими причинами и не зависят от работника:

$$K_{\text{п}} = P_{\text{о}} / \Phi,$$

Где $P_{\text{о}}$ – потери по организационно-техническим причинам, не зависящие от работников, мин.

Коэффициент затрат рабочего времени на отдых и личные потребности работников:

$$K_{\text{ол}} = O_{\text{л}} / \Phi,$$

Где $O_{\text{л}}$ – затраты времени работника на личные потребности (обеденный перерыв, производственная гимнастика, гигиена и т.п.), мин.

Аналогично можно проанализировать затраты времени работника на выполнение собственных ему функций ($K_{\text{св}}$), несвойственных ему функций ($K_{\text{нсв}}$), на выполнение творческих работ ($K_{\text{т}}$), организационно - административной работы ($K_{\text{оа}}$) и т.п.

Руководители всех уровней при неправильном или неумелом распределении времени испытывают цейтнот и даже дефицит времени.

Дефицит рабочего времени – это нехватка временного ресурса, вызванная неправильной организацией работником своей деятельности, либо неграмотной организацией деятельности руководством, что приводит к спешке, затягиванию выполнения работ, заданий, некачественной работе, потерям в производстве, браку и т.д. и в конечном итоге существенно влияет на эффективность и результаты работы всей организации.

Дефицит рабочего времени руководителей и исполнителей, являясь серьезной управленческой проблемой, ведёт к перегрузкам, стрессам, отсутствию порядка в действиях, слабой проработке вопросов.

Одним из методов совершенствования управления временем выступает анализ затрат рабочего времени руководителя

Для выявления причин нехватки времени необходимо периодически проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней

Возникающий недостаток времени ослабляет позицию руководителя, снижает эффективность управления.

Из признаков слабой/плохой организации времени следует выделить:

- отсутствует четкое расписание работы на текущий день;
- секретарь или помощник не знает распорядка дня своего руководителя, не знает, где он будет находиться в определенный момент рабочего дня;
- отсутствие навыков работы с современными техническими средствами и программным обеспечением;

- из-за чрезмерной занятости руководитель несвоевременно отвечает на деловые письма;
 - из-за нехватки времени в течение рабочего дня руководитель вынужден задерживаться на работе и/или завершать работу дома;
 - частые телефонные звонки и визиты посетителей не дают сосредоточиться на основной работе;
 - руководитель постоянно выполняет работу за своих подчиненных, поскольку ему кажется, что он сделает ее лучше;
 - большой поток рутинных дел не дает руководителю возможности заниматься основной работой;
 - отсутствие автоматизации управленческой работы и должного программного обеспечения;
 - работа в условиях постоянной спешки приводит к переутомлению.
- Из наиболее характерных причин дефицита времени следует выделить:
- бесплановость работы как результат работы не только самого руководителя, но и стиля работы всей организации;
 - несоответствие работника и занимаемой им должности;
 - неадекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности;
 - отсутствие личной миссии работника (что я могу сделать для организации, что могу получить, какими активами располагаю);
 - неумение контролировать свои потребности (в мыслях, питании, общении, выражении эмоций). Нет слова «хочу», есть слово «надо»;
 - слабая мотивация труда, приводящая к низкой производительности (зарплата давно не увеличивалась, долгое время нет повышения в должности) и к хроническому недостатку времени.

Вопрос №2. Организация рабочего времени

Один из родоначальников научной школы управления Ф. Тейлор, ученый и предприниматель, в свое время (начало XX в.) сформулировал следующие **принципы организации рабочего процесса** на предприятии и управления им:

- 1) изучение производственных процессов необходимо проводить на основе расчленения на операции, приемы и движения;
- 2) рабочему должно быть установлено конкретное напряженное задание или урок;
- 3) рабочих необходимо обучать рациональным приемам, полученным в результате изучения рабочего времени при помощи хронометража. Фотографии рабочего дня, киносъемок;
- 4) рабочие должны быть только исполнителями, они обязаны выполнять порученную им работу в точно установленных пределах и в условиях, предусматривающих освобождение их от всех функций, связанных с обдумыванием, расчетом и подготовкой работы (это функции аппарата управления);
- 5) должно быть предусмотрено полное использование рабочего дня; со-

здание на рабочем месте условий, обеспечивающих бесперебойную работу, в том числе наличие инструкционной карты организации труда по выполнению данной операции;

б) следует вводить повышенную оплату труда за выполнение установленной высокой нормы выработки.

Эти правила Ф. Тейлор сформулировал применительно к рабочим своих предприятий, и понятно, что главная его задача состояла в повышении производительности труда своих рабочих, максимизации прибыли.

Современное понимание организации рабочего времени означает, прежде всего, его *рациональное использование*, включающее:

- планирование рабочих дел на день, неделю, месяц;
- расстановку приоритетов;
- определение необходимых затрат времени на каждую трудовую операцию и планируемое мероприятие, то есть оценка трудоемкости;
- структуризацию дел на срочные, несрочные и малоактуальные;
- определение лимитов времени на функциональные дела (прием посетителей, работа с документами, посещение подразделений, работа с внешними контрагентами и т.д.).

Первый и важнейший принцип организации рабочего времени состоит в том, что не вы должны подчиняться работе, а работа должна подчиняться вам.

Второй принцип состоит в том, что необходимо оставить все нерабочие проблемы (семейные и другие) за пределами своего рабочего места, начинать и продолжать трудовой день с хорошим настроением, по крайней мере, показывать его сотрудникам, улыбаться.

Третий принцип звучит примерно так: умейте делегировать многие дела своим сотрудникам, не кажитесь себе и не показывайте другим свою профессиональную исключительность, другие могут сделать не хуже.

Четвертый принцип: если вас «завалили» срочной работой, попытайтесь определить с руководителем истинную срочность и найти золотую середину между срочностью и качеством работы.

Пятый принцип состоит в определении приоритетов, то есть важности и срочности работы, во-первых, для себя, во-вторых, для руководства и не нужно пытаться делать все сразу.

Шестой принцип - сотрудничайте. Прилагайте все усилия, чтобы работу делать сообща, если не командой, то с кем-то. Это поможет сэкономить время, возможно получить положительный синергетический эффект и при необходимости разделить ответственность.

Седьмой принцип - при планировании дня учитывайте правило 60:40:

- планом должно быть охвачено не более 60 % времени;
- около 40% рабочего времени должно быть оставлено в качестве резервного для неожиданных дел.

Восьмой принцип - избегайте промедления.

Девятый принцип - учитесь говорить «нет». Чрезмерное количество обязательств - прямая дорога к провалу в работе и к проблемам со здоровьем.

Рациональное использование временного ресурса сопряжено с постоян-

ной преградой для этого. Существуют объективные и субъективные помехи продуктивного использования рабочего времени. **Хронофаги** - один из терминов использования времени, обозначающий любые помехи, мешающие и отвлекающие от основной деятельности (работы и других запланированных дел). Хронофаги могут быть одушевленными (например, коллеги с досужими разговорами, друзья с пустыми звонками, заказчики, любящие поболтать и т. д.) или неодушевленными (компьютерные игры, телевизор и др.).

Наиболее распространенные хронофаги:

- нечеткая постановка цели;
- отсутствие приоритетов в делах;
- программное обеспечение с характерным дефектом;
- попытка слишком много сделать за один раз;
- отсутствие достаточного представления о предстоящих задачах и путях их решения (неясные ожидания руководителя);
- плохое планирование рабочего дня;
- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- неэффективное хранение документов и другой информации;
- недостаточное разделение труда, выполнение чужой работы, неспособность сказать «нет»;
- отрывающие от дел телефонные звонки, письма и разговоры;
- неполная и/или несвоевременная информация, ведущая к необходимости «тушить пожар»;
- отсутствие самодисциплины;
- неумение довести дело до конца, потеря интереса к проекту;
- неэффективные совещания;
- обсуждение сложных вопросов без надлежащей подготовки;
- синдром «откладывания»;
- желание знать все детали, прежде чем действовать;
- спешка, нетерпение;
- редкое делегирование (или его отсутствие);
- недостаточный контроль за выполнением того, что делегировано;
- слишком частые поездки;
- дела, которые можно решить по телефону, переносятся на личную встречу.

Одним из основных способов выявления хронофагов является **хронометраж** - изучение затрат времени путем фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий.

Хронометраж - метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий. Хронометраж позволяет провести «аудит» и «инвентаризацию» времени, выявить «поглотителей времени». Форма проведения хронометража проста, но не каждый может его вести в силу индивидуальных особенностей. Рекомендуется записывать все свои действия с точностью до 5-10 минут в течение хотя бы двух недель.

Такой честный и педантичный способ контроля времени позволяет увидеть, на что действительно уходит время, выявить «поглотителей времени» и

принять точечные меры по их устранению.

Вопрос №3. Технологии рационального использования времени

Планирование рабочего времени руководителя, специалиста и ведущих работников означает подготовку к реализации целей и упорядочение рабочего времени

Из практики вытекает, что при затрате 10 минут на планирование рабочего времени можно ежедневно экономить до двух часов оперативное ежедневное планирование работы исполнителей позволяет увеличить производительность их труда на 25-30% и экономить время руководителя на регулирование процессов из-за непредвиденных нарушений, возникающих в процессе работы

Сегодня широко применяются принципы и правила планирования времени, позволяющие забыть, что такое цейтнот и/или дефицит рабочего времени.

Для рационального использования своего времени руководителю необходимо, прежде всего, четко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени.

При планировании следует не забывать правила:

- при составлении плана на день оставить 40% времени свободным, т.е. 60% времени отвести на плановые работы, 20 – на непредвиденные, 20% - на спонтанно возникающие (активный самоменеджмент);

- необходимо постоянно фиксировать затраченное время, отмечая, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате руководитель, имея полное представление о затратах своего времени, может составлять план на будущее;

- для составления хорошего плана с четким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные;

- основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность;

- для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объем задач, с которым руководитель может реально справиться;

- установить неприемные часы – это время для выполнения чрезвычайно важных заданий, позволяющее работать спокойно без каких-либо помех извне и с переключением телефона на секретаря, сотрудников или воспользоваться автоответчиком;

- сверхважные дела решать утром;

- совещания и заседания назначать за час-два до обеденного перерыва или до окончания рабочего дня для оперативного решения проблем и ухода от пустых разговоров;

- минимизация числа собраний, совещаний и конференций;

- корпоративный тайм-менеджмент позволяет оптимизировать время всех сотрудников и в конечном итоге способствует повышению эффективности деятельности всей организации;

- установить приоритеты выполняемых дел по их важности;

- все что можно делегировать – следует делегировать;
- учитывать колебания уровня работоспособности.
- Сегодня используется несколько систем планирования времени:
- метод Альп,
- закон Парето,
- система ABC,
- метод Эйзенхауэра.
- метод «Альп» охватывает пять фаз:
- Упорядочение заданий;
- Оценивание продолжительности действий;
- Резервирование времени (в соотношении 60:40);
- Принятие решений по приоритетам и перепоручениям;
- Контроль учета выполненного.
- принцип Парето (в соотношении 80:20)

Этот принцип позволяет сделать вывод в отношении использования рабочего времени: за первые 20% израсходованного времени достигается 80% результата. Оставшиеся 80% затраченного времени дают лишь 20% общего результата.

Величина процентов наиболее важных и величина процентов наименее важных дел в сумме остаются неизменными.

Все задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью. Анализ ABC базируется на трех закономерностях:

Наиболее важные дела составляют 15% общего их количества, которыми занимается руководитель. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%;

Важные задачи составляют 20% общего их количества, значимость их для достижения цели примерно равна 20%;

Менее важные (малосущественные) задачи составляют 65% общего их количества, а их значимость равна 15%. (табл.11.1)

Таблица 11.1. Установление приоритетности задач с помощью ABC-анализа

Задачи			Доля выполнения задач	Исполнитель
Тип	Степень важности	Доля, %		
А	Наиболее важные	15%	65%	1-й руководитель
В	Важные	20%	20%	делегирование
С	Малосущественные	65%	15%	обязательное делегирование

Для использования ABC анализа необходимо следовать следующим правилам:

- составить список всех будущих задач;
- систематизировать их по важности и установить очередность;
- пронумеровать эти задачи;

- оценить задачи соответственно по категориям А, В и С;
- задачи категории А (15% общего их количества) решает первый руководитель;
- задачи категории В (20%) подлежат перепоручению;
- задачи категории С в силу своей малозначимости подлежат обязательному перепоручению.

Принцип Эйзенхауэра

Этот принцип является вспомогательным в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач.

Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность задачи

- задачи подразделяются на четыре группы:
- срочные задачи повышенной важности. Их выполняет руководитель;
- срочные задачи средней важности. Руководитель может делегировать их решение другим лицам;
- менее срочные задачи меньшей важности. Руководителю необязательно решать их сразу, но решить их он может позже сам;
- менее срочные задачи незначительной важности. Руководитель должен перепоручить их решение другим лицам.

Эффективно управлять, планировать и использовать рабочее время позволяют

- современные электронные системы,
- деловое программное обеспечение,
- электронные библиотеки.

В частности, для юриста таким мощным подспорьем являются электронные справочно-правовые системы: Гарант, КонсультантПлюс.

Руководитель, используя деловое программное обеспечение, имеет возможность осуществлять

- оперативный контроль за бизнес - процессами с мобильного телефона,
- планирование и управление ежедневными и проектными работами,
- контроль исполнения сотрудниками правил трудового распорядка,
- учет использования рабочего времени,
- оперативные распоряжения и указания,
- контроль выполнения поручений,
- отслеживание потоков информации.

Время – это важнейший необратимый ресурс, который приобретает особо важное значение в чрезвычайной ситуации и в период кризиса, тогда из ресурса оно трансформируется в приговор.

Основное правило в такой ситуации: действовать незамедлительно, принимать решения быстро, оставить тщательный анализ ситуации на более благоприятный период.

Важным пунктом в системе планирования работы руководителя является контроль за рациональным использованием рабочего времени, что дает ему воз-

возможность выявлять резервы для дальнейшего совершенствования своей работы и рационального использования рабочего времени.

Для повышения эффективности использования рабочего времени руководителю следует:

- 1) сформировать рабочие блоки с включением важнейших крупных и/или схожих по характеру заданий;
- 2) определить время для выполнения заданий;
- 3) установить и соблюдать приоритет выполнения всех видов работ;
- 4) выполнять лично только важнейшие и сложные дела и делегировать менее важные;
- 5) учитывать колебания уровня работоспособности.

Вопрос №4. Работоспособность персонала

Работоспособность - это социально-биологическое свойство человека, отражающее его возможность выполнять конкретную работу в течение заданного времени с необходимым уровнем эффективности и качества. Работоспособность определяется комплексом интеллектуальных, профессиональных, психологических и физиологических качеств субъекта труда.

К *интеллектуальным* свойствам человека как субъекта труда, определяющим его работоспособность, относятся:

- рациональность мышления;
- креативность;
- уровень знаний, эрудиция;
- логика;
- умение организовать труд: свой и других.

К *профессиональным* факторам работоспособности относят:

- опыт работы;
- профессиональные навыки;
- умение работать в команде;
- профессиональный кругозор;
- готовность выполнять работу;
- умение организовать рабочее место.

Психологическими качествами субъекта труда, влияющими на трудоспособность, являются:

- трудовые мотивы;
- стрессоустойчивость;
- психологическая выносливость;
- способности;
- особенности характера;
- воля;
- система ценностей.

Физиологические качества работоспособности:

- физическая выносливость;
- физическое развитие и сила;

- сноровка и быстрота реакции;
- физическая закалка и тренированность;
- общее состояние здоровья.

Кроме того, на работоспособность влияют и внешние факторы, не связанные с личностью работника. Различают четыре группы факторов, непосредственно влияющих на трудовую деятельность человека:

1) санитарно-гигиенические - микроклимат, освещенность рабочего места, уровень шума, интенсивность загрязнения воздуха и т.д.;

2) психофизиологические - режим труда и отдыха, напряженность труда, рабочие позы, величина нагрузки на скелетную мускулатуру, на ЦНС, на высшие отделы мозга, степень риска и т.д.;

3) социально-экономические - социальная защищенность работающего, его заработная плата, покупательские способности, обеспеченность отпуском, домами отдыха, детскими садами и т.д.;

4) эстетические - интерьер рабочего помещения, форма, цвет изделия, цвет, фасон рабочей одежды и т.д.

Работоспособность человека изменяется во времени. Она может колебаться в течение рабочего дня, суток, недели, времени года (см. рис. 11.1).

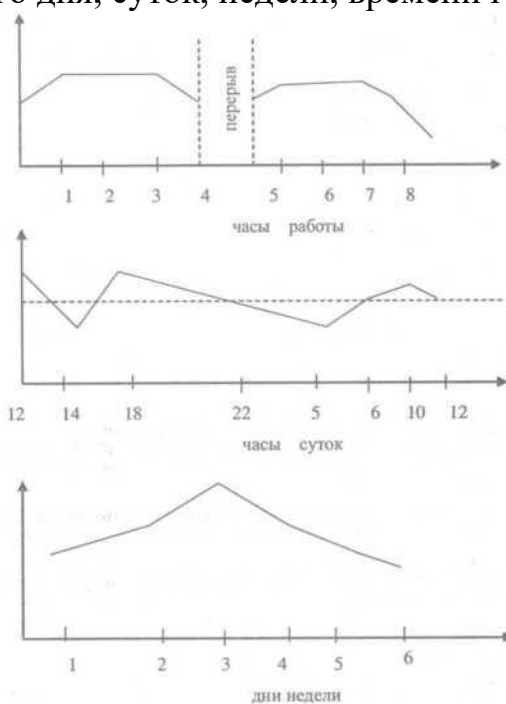


Рисунок 11.1. - Изменение работоспособности в течение рабочего дня, суток, недели

Динамика работоспособности имеет несколько стадий.

1. *Стадия вхождения в процесс* (нарастающей работоспособности) - отмечается некоторое увеличение продуктивности труда, усиление обменных процессов, деятельности нервной и сердечно-сосудистой системы, возрастание активности психических процессов; возможна гиперреакция организма, неустойчивость рабочих действий, ухудшение скорости и точности восприятия и т. п.

2. *Стадия стабилизации работоспособности* - проявляется в наиболее

высокой и стабильной продуктивности и надежности труда, адекватности функциональных реакций величине рабочей нагрузки, устойчивости психических процессов, оптимальности волевых усилий, чувстве удовлетворенности процессом и результатами труда.

3. *Стадия снижения работоспособности* (утомления) характеризуется возникновением чувства усталости, снижением интереса к текущей работе, затем нарастает напряженность психических и физиологических функций, увеличиваются волевые усилия для сохранения необходимой продуктивности и качества деятельности.

4. *Стадия восстановления работоспособности* характеризуется развитием восстановительных процессов в организме, снижением психического напряжения и накоплением функциональных резервов.

Различают:

- текущее восстановление - в процессе работы после завершения ее наиболее напряженных этапов;

- срочное восстановление - непосредственно после окончания всей работы;

- отставленное восстановление - на протяжении многих часов после завершения работы;

- медико-психологическая реабилитация - восстановление после острых и хронических рабочих перенапряжений с применением активных средств воздействия на психические, физиологические и физические функции и качества субъекта труда.

Уровень функциональных возможностей организма имеет индивидуальный характер, может изменяться в течение трудового дня, суток и рабочей недели. Различают также месячную, годовую и многолетнюю работоспособность.

Наиболее высокая работоспособность проявляется при правильном согласовании жизненного ритма человека с его индивидуальными биологическими ритмами.

ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

ТЕМА 1. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (2 ЧАСА)

План:

1. Понятия "человеческие ресурсы" и "трудовые ресурсы".
2. Кросскультурные особенности качества трудовых ресурсов.
3. Сущность категории "персонал".
4. Человек: индивид, личность, индивидуальность.
5. Трудовой потенциал работника и трудовой потенциал организации.
6. Подходы к оценке трудового потенциала.
7. Способы раскрытия личностного потенциала.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Выполнение теста "Можете ли Вы управлять людьми".
3. Письменная контрольная работа №1.

Тест "Можете ли Вы управлять людьми"

Данный тест предназначен для тех, кто хотел бы занимать или уже занимает руководящую должность. Он поможет понять, пользуетесь ли вы авторитетом у окружающих, насколько вы уверены в себе и организованы, умеете ли отстаивать свою точку зрения. Все эти качества необходимы для того, чтобы люди доверяли вам и помогали добиваться поставленных целей.

1. Имеете ли вы собственное мнение о разных вещах, событиях?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
2. Легко ли вас переубедить?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
3. Волнует ли вас разговор с начальником, директором, вашим руководителем?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
4. Стараетесь ли избегать встреч с людьми, чем-то неприятными вам?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).

5. Вас раздражает, если вам пересекают дорогу?
а) всегда (15 очков);
б) никогда (0 очков);
в) иногда (5 очков).
6. Вас переоценили. Будете ли вы протестовать?
а) всегда (0 очков);
б) никогда (15 очков);
в) иногда (5 очков).
7. Не замечали ли, что вам приятнее быть в кругу более молодых, чем среди сверстников?
а) всегда (15 очков);
б) никогда (0 очков);
в) иногда (5 очков).
8. Лучше ли вам переносить неудобства, чем доставлять их другим?
а) всегда (0 очков);
б) никогда (15 очков);
в) иногда (5 очков).
9. Сохраняется ли в вашем коллективе спокойная атмосфера?
а) всегда (15 очков);
б) никогда (0 очков);
в) иногда (5 очков).
10. Вам лучше высказываться словами или письмом?
а) словами (15 очков);
б) письмом (0 очков);
в) в зависимости от обстоятельств (5 очков).
11. Советуетесь ли вы с кем-нибудь, прежде чем принять решение даже в мелочах?
а) всегда (0 очков);
б) никогда (15 очков);
в) иногда (5 очков).
12. При разговоре вам не трудно смотреть собеседнику в глаза?
а) всегда (15 очков);
б) никогда (0 очков);
в) иногда (5 очков).
13. В одиночестве вам лучше работается, чем в коллективе?
а) всегда (15 очков);
б) никогда (0 очков);
в) иногда (5 очков).
14. Могут ли некоторые люди воспользоваться вашими слабостями?
а) всегда (0 очков);
б) никогда (15 очков);
в) иногда (5 очков).
15. Приятно ли вам командовать?
а) всегда (15 очков);
б) никогда (0 очков);

в) иногда (5 очков).

Подсчет очков.

Суммируйте результаты.

Менее 120 очков. Личностных качеств, для того чтобы быть начальником, вам явно не хватает. Да вы и сами не против, чтобы вами управляли. Возможно, это связано с тем, что вы привыкли себя недооценивать. Отсюда ваша неуверенность, подверженность влиянию чужих мнений. Постарайтесь понять, чего вы хотите от жизни и окружающих, научитесь отстаивать свою точку зрения, будьте увереннее в том, что считаете правильным. Научитесь управлять собой — и тогда вам легче будет строить взаимоотношения с окружающими.

125—180 очков. Вы не любите, чтобы вами управляли, но и не желаете командовать сами. Однако работать приходится с разными людьми — начальниками и коллегами. Не бойтесь отвечать за свои поступки, постарайтесь отключить в себе эмоции, научитесь видеть в сотрудниках — вышестоящих и находящихся с вами на одной ступеньке служебной лестницы — прежде всего деловых партнеров, которые могут быть вам полезны, и которым при необходимости вы сможете оказать посильную поддержку.

185—200 очков. Вы склонны управлять другими людьми. Вы человек ответственный и достаточно организованный. Можете отстаивать свою точку зрения, способны убедить окружающих в правильности вашего решения. Вам, как правило, удается установить ровные отношения, как с начальством, так и с подчиненными. В любом случае не стоит забывать: даже начальники должны совершенствовать свои личностные качества.

200 и более очков. У вас властная натура. Вы не любите, когда мнение окружающих отличается от вашего. По отношению к неудобным способны применять жесткие меры. Подчиненные, если они у вас есть, вас в лучшем случае побаиваются. Если же вы только мечтаете стать начальником, вам стоит пересмотреть свою позицию по отношению к коллегам по работе. Научитесь считаться с мнением других людей, уважать их — и тогда вам легче будет понять их поступки и управлять ими.

Ключ к тесту "Можете ли Вы управлять людьми"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	15	0	0	15	15	0	15	0	15	15	0	15	15	0	15
Б	0	15	15	0	0	15	0	15	0	0	15	0	0	15	0
В	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Ключ к тесту "Можете ли Вы управлять людьми"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	15	0	0	15	15	0	15	0	15	15	0	15	15	0	15

Управление персоналом

Б	0	15	15	0	0	15	0	15	0	0	15	0	0	15	0
В	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Ключ к тесту "Можете ли Вы управлять людьми"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	15	0	0	15	15	0	15	0	15	15	0	15	15	0	15
Б	0	15	15	0	0	15	0	15	0	0	15	0	0	15	0
В	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Ключ к тесту "Можете ли Вы управлять людьми"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	15	0	0	15	15	0	15	0	15	15	0	15	15	0	15
Б	0	15	15	0	0	15	0	15	0	0	15	0	0	15	0
В	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Ключ к тесту "Можете ли Вы управлять людьми"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	15	0	0	15	15	0	15	0	15	15	0	15	15	0	15
Б	0	15	15	0	0	15	0	15	0	0	15	0	0	15	0
В	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Письменная контрольная работа №1

ВАРИАНТ 1

1. Дайте определение понятий "человеческие ресурсы" и "трудовые ресурсы".
2. Охарактеризуйте способы раскрытия личностного потенциала.
3. Перечислите и охарактеризуйте кросскультурные особенности качества трудовых ресурсов.

ВАРИАНТ 2

1. Раскройте сущность категории "персонал".
2. Охарактеризуйте подходы к оценке трудового потенциала.
3. Перечислите и охарактеризуйте кросскультурные особенности качества трудовых ресурсов.

ВАРИАНТ 3

1. Раскройте сущность человека: индивид, личность, индивидуальность.
2. Охарактеризуйте трудовой потенциал работника и трудовой потенциал организации.
3. Перечислите и охарактеризуйте кросскультурные особенности качества трудовых ресурсов.

ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (2 ЧАСА)

План:

1. Концепции и принципы организации систем управления персоналом.
2. Разработка кадровой политики организации.
3. Цели, принципы и функции управления персоналом.
4. Методы управления персоналом.
5. О современных организационных структурах управления персоналом.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Решение кейсовых заданий.

Решить кейсовые задания, представленное ниже:

Кейс "Разделяй и работай"

Для чего: для оценки социальной зрелости:

- умения строить межличностные отношения;
- способности работать в группе и уважать точку зрения другого по данному вопросу;
- готовности к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группы.

Ситуация:

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины — Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы.

Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылаясь на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии.

Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть

работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадила Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания:

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?

Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?

Предложите компании решение проблемы.

Кейс ”Важный родственник“

Для чего: чтобы оценить коммуникативные компетенции:

- уверенность в себе, умение самостоятельно решать рабочие задачи;
- умение проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов;
- способность принимать рациональное решение и действовать в неприязненной, стрессовой ситуации.

Ситуация:

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела пер-

сонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы и задания:

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?

Можно было избежать такой проблемы?

Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настоит на своем решении?

ТЕМА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА (2 ЧАСА)

План:

1. Содержание и схема планирования.
2. Определение потребности в персонале.
3. Планирование набора, высвобождения и развития персонала.
4. Планирование расходов на персонал.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Решение кейсовых заданий.

Решить кейсовые задания, представленные ниже:

Кейс "Система общественного питания"

Для чего: чтобы оценить профессиональные компетенции:

- знание рынка рабочей силы в секторе общественного питания;
- умение правильно выбирать источники поиска и найма персонала;
- навык разработки профессионального профиля сотрудников в компаниях, которые специализируются на общественном питании.

Ситуация:

Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в России вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома. Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан. Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фаст-фудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания. Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро.

Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание. А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно

быстро, а есть те, которые требуют длительного времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию:

- скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения;
- блюда адаптированы для быстрого приготовления;
- минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников – следить за чистотой столов, полов);
- отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты.

Вопросы и задания:

Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить?

Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи?

Назовите два-три навыка для каждой должности, на которые Вы будете ориентироваться в поиске и подборе персонала.

Кейс ”Сокращение штата“

Для чего: для оценки управленческих компетенций:

- *навыка организации рабочего процесса, планирования и распределения нагрузки между сотрудниками;*
- *умения аргументировать принятые решения в переговорах с сотрудниками и руководством компании;*
- *способности подготовить сотрудников к процедуре выведения персонала из компании.*

Ситуация:

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность

очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания:

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?
Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?
Обоснуйте свое решение.

ТЕМА 4. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА (2 ЧАСА)

План:

1. Сущность, особенности и задачи маркетинга персонала.
2. Маркетинг персонала: поиск мотивированных людей.
3. Внутрифирменный маркетинг персонала.
4. Инструменты внешнего маркетинга персонала.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Письменная контрольная работа №2.

Письменная контрольная работа №2

ВАРИАНТ 1

1. Система управления персоналом – это...

А. совокупность целей, принципов, функций и методов организации персонала и эффективного использования его потенциала

Б. система целей, принципов, правил и методов работы с трудовыми ресурсами, оказывающих влияние на деятельность отдельного работника, группы или организации в целом

2. Кратко раскройте сущность основных моделей управления персоналом.

3. Открытая кадровая политика характеризуется...

А. ориентацией на внутренний кадровый потенциал

Б. прозрачностью как для работников, так и для тех, кто потенциально может быть в этой роли

4. Раскройте сущность основных Принципов управления персоналом.

5. Дайте определение понятия «Планирование персонала» и основных его задач.

6. Оперативное планирование – ...

А. часть планирования деятельности всей организации, начиная с определения и уточнения ее миссии

Б. временная и пространственная детализация стратегических планов формирования и использования трудовых ресурсов организации

7. Раскройте сущность Ресурсного подхода определения потребности в персонале.

8. Раскройте сущность таких методов оценки, как «Мозговой штурм» и Нормативные методы.

9. Опишите основные значения аутиплейсмента и его основные части.

10. Перечислите причины текучести кадров и в чём заключается планирование развития персонала.

11. Перечислите и кратко охарактеризуйте отличительные особенности маркетинга персонала и подходы к организации и проведению маркетинга.

12. Охарактеризуйте внутрифирменный маркетинг персонала, перечислите его преимущества, функции и применяемые инструменты.

13. Кратко раскройте сущность таких инструментов внешнего маркетинга персонала, как конъюнктурные обозрения, рекрутмент, хедхантинг и скрининг резюме.

ВАРИАНТ 2

1. Кадровая политика организации – это...

А. совокупность целей, принципов, функций и методов организации персонала и эффективного использования его потенциала

Б. система целей, принципов, правил и методов работы с трудовыми ресурсами, оказывающих влияние на деятельность отдельного работника, группы или организации в целом

2. Кратко раскройте положения 4 парадигм в кадровом менеджменте.

3. Закрытая кадровая политика характеризуется...

А. ориентацией на внутренний кадровый потенциал

Б. прозрачностью как для работников, так и для тех, кто потенциально может быть в этой роли

4. Раскройте сущность основных Целей управления персоналом.

5. Дайте определение понятия «Планирование персонала» и основных его принципов.

6. Стратегическое планирование – ...

А. часть планирования деятельности всей организации, начиная с определения и уточнения ее миссии

Б. временная и пространственная детализация стратегических планов формирования и использования трудовых ресурсов организации

7. Раскройте сущность Целевого подхода определения потребности в персонале.

8. Раскройте сущность таких методов оценки, как Дельфийский метод, Математическое моделирование и Интуитивные решения.

9. Опишите основные элементы планирования высвобождения и факторы, определяющие его неизбежность.

10. Охарактеризуйте Планирование расходов на персонал.

11. Дайте определение понятия «Маркетинг персонала». Перечислите и кратко охарактеризуйте цели и задачи маркетинга персонала.

12. Охарактеризуйте составляющие мотивации потенциальных кандидатов, попадающих в сферу проводимых маркетинговых мероприятий.

13. Кратко раскройте сущность таких инструментов внешнего маркетинга персонала, как консалтинг, аутплейсмент, интернет и телемаркетинг.

ТЕМА 5. НАБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА (2 ЧАСА)

План:

1. Сущность, принципы и источники набора персонала.
2. Поведение кандидата в процессе выбора места будущей работы.
3. Содержание и особенности отбора персонала.
4. Методы отбора.
5. Эффективность отбора персонала.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Решение кейсовых заданий.

Решить кейсовые задания, представленные ниже:

Кейс "Проверяй, но доверяй"

Для чего: чтобы оценить управленческие компетенции:

- навык организации работы отдела;
- умение делегировать полномочия подчиненным;
- способность рационально использовать время.

Ситуация:

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом.

Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы.

Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты

сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы и задания:

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?

Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

Кейс "Требую повышения"

Для чего: чтобы оценить социально-личностные компетенции:

– модель поведения сотрудника, его нацеленность на карьерный рост и готовность принимать на себя ответственность;

– готовность выполнять более сложную работу, если того требуют обстоятельства;

– управляемость, исполнительность, самокритичность.

Ситуация:

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

– получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;

– составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;

– вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время вы чув-

ствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить вам место повыше. В ответ на вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил вам следующие условия:

– по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у вас уже есть;

– официальное распоряжение о повышении будет сделано, если вы будете отлично справляться со всей работой. Оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания:

Оцените предложение руководителя по каждому пункту.

Какие условия Вы хотели бы изменить?

Предложите руководителю свой вариант решения.

ТЕМА 6. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА (2 ЧАСА)

План:

1. Сущность, структура и виды адаптации персонала.
2. Цели и функции организации по адаптации новых работников.
3. Факторы, влияющие на эффективность адаптации.
4. Процесс и программы адаптации.
5. Критерии и показатели эффективности адаптационного процесса.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Решение кейсовых заданий.

Решить кейсовые задания, представленные ниже:

Кейс "Продавай или увольняйся"

Для чего: для оценки профессиональных навыков:

- знания системы управления персоналом по целям;
- умения ориентировать сотрудников на результат и систематизировать их нагрузку;
- способности распределять функциональные задачи.

Ситуация:

Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают

меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров.

На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них.

После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

Вопросы и задания:

Что, по Вашему мнению, привело к возникновению проблемы?

Чье решение, главного редактора или собственника газеты, верно?

Дайте рекомендации, как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».

Кейс "Высшее образование еще не повод"

Для чего: для оценки социальных и коммуникативных компетенций:

– потребности в реализации своего личностного потенциала;

– готовности к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группой;

– владения приемами профессионального общения.

Ситуация:

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То

принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то делает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Вопросы и задания:

Дайте оценку сложившейся ситуации.

Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?

Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

ТЕМА 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА (2 ЧАСА)

План:

1. Сущность развития персонала.
2. Обучение персонала.
3. Деловая карьера.
4. Мотивация развития персонала.
5. Кризисы в профессиональном развитии.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Выполнение практического задания.
3. Подготовка докладов и презентаций по изучаемой теме.

Задание 1. Качества руководителя

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими еще качествами, на ваш взгляд, должен обладать современный руководитель?

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях белорусской действительности?

ТЕМА 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА (2 ЧАСА)

План:

1. Сущность мотивации человека.
2. Теоретические основы мотивации.
3. Мотивы и стимулы как первопричина мотивации.
4. Методы мотивации.
5. Повышение эффективности мотивации.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Выполнение практических заданий.
3. Деловая игра "Мотивация персонала"
4. Письменная контрольная работа №3.

Задание 1.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

вас лично на работе (в учебной аудитории)
молодого специалиста, окончившего факультет экономики и финансов ПолесГУ
квалифицированного рабочего

служащего в конторе

профессионала (врача, юриста, преподавателя)

неквалифицированного работника

Сначала в течение 10-15 мин проделать данное упражнение индивидуально.

В течение 20-30 мин обсудить в группе и достигнуть консенсуса.

С преподавателем в течение 15-20 мин обсудить и сформулировать общую позицию по данному упражнению.

Вывод: проанализировать эффективность различного рода мотивов.

Задание 2. Заполните таблицы ниже, приведите примеры из своей практики.

Классификация способов мотивирования

По модальности

Тип мотивирования	Суть	Пример
Позитивное (стремление к успеху)	Указание цели и возможности достижения желаемого	
Негативное (избегание неудачи)	Указание на неблагоприятные последствия или опасности	

По времени

Категория времени	Содержание мотивов	Пример
Прошлое	Причины	
Настоящее	Смысл	
Будущее	Последствия	

По типам потребностей и мотивов

Биологические		Социальные		Духовные	
Безопасность		Престиж		Самоактуализация	
Комфорт		Признание		Трансляция опыта	
		Принадлежность			
		Власть			
		Известность			

ДЕЛОВАЯ ИГРА "МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА"

Цель занятия – развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом ”притираются“ друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:
место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы:
формулировка проблемы;
причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников):
выявление потребностей работников;
определение иерархии потребностей;
анализ изменения потребностей;
”потребности – стимулы“;
стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации:
создание условий, отвечающих потребностям;
обеспечение вознаграждения за результаты;
создание уверенности в возможности достижения цели;
создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией:
контроль за ходом мотивационного процесса;
сравнение полученных результатов с требуемыми;
корректировка стимулов.

Порядок выполнения работы

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 чел.

2. Этап формирования подгруппы:
 - 2.1 координатор процесса реализации задания;
 - 2.2 помощник координатора;
 - 2.3 эксперт;
 - 2.4 докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией.

Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.

3. Этап молчаливого генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;

4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;

5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы представлении полученных результатов;

6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

Письменная контрольная работа №3

ВАРИАНТ 1

1. Раскройте сущность, принципы и источники Набора персонала.
2. Охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность Адаптации.
3. Раскройте сущность Деловой карьеры.
4. Раскройте сущность Мотивации человека.

ВАРИАНТ 2

1. Раскройте содержание и особенности Отбора персонала.
2. Охарактеризуйте процесс и программы Адаптации.
3. Раскройте сущность Развития персонала.
4. Перечислите и охарактеризуйте Методы мотивации.

ВАРИАНТ 3

1. Охарактеризуйте поведение кандидата в процессе выбора места будущей работы.
2. Раскройте сущность, структуру и виды Адаптации персонала.
3. Охарактеризуйте Обучение персонала.
4. Раскройте сущность теоретических основ Мотивации.

ВАРИАНТ 4

1. Охарактеризуйте эффективность Отбора персонала.
2. Перечислите и раскройте критерии и показатели эффективности Адаптационного процесса.
3. Охарактеризуйте Мотивацию развития персонала.
4. Раскройте сущность Мотивов и Стимулов.

ВАРИАНТ 5

1. Охарактеризуйте методы Отбора персонала.
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте цели и функции организации по Адаптации новых работников.
3. Охарактеризуйте Кризисы в профессиональном развитии.
4. Опишите повышение эффективности Мотивации.

ТЕМА 9. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА (2 ЧАСА)

План:

1. Оценка персонала: содержание, цели, принципы.
2. Методы оценки персонала.
3. Технология совместной экспертной оценки.
4. Оценочные центры (Assessment Center).
5. Аттестация персонала.
6. Аудит персонала.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Практическая работа ”Принятие эффективного управленческого решения“.
3. Решение практического задания.
4. Подготовка докладов и презентаций по изучаемой теме.

Практическая работа ”Принятие эффективного управленческого решения“

Задачи работы:

– формирование умения принимать (выбирать) эффективное управленческое решение.

Задание. Рассмотрите список предложенных управленческих решений и дайте их оценку:

- заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;
- мастер участка доводит до сведения рабочих дневное задание;
- финансовый директор определил размеры дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам;
- начальник отдела разрешил сотруднику отдела отсутствовать на рабочем месте в связи с необходимостью посетить врача;
- члены правления банка выбрали место для открытия очередного филиала (банк уже имеет 50 филиалов);
- руководитель спортивной организации дал согласие принять на работу выпускника факультета организации здорового образа жизни;
- профессор определил для своего ассистента задание на учебный год;
- начальник отдела принял решение отправить подчиненного на обучение;

Управление персоналом

– авторы нового учебника выбрали печатное издание для проведения рекламной акции;

– правление компании выбрало место для строительства спорткомплекса в небольшом, но стремительно развивающемся городе.

Классифицируйте данные управленческие решения, распределив их в следующие таблицы:

Запланированные решения	Незапланированные решения

Интуитивное решение	Рациональное решение

Из списка предложенных решений выберите три и опишите этапы их принятия. Например,

заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;

Этапы принятия решения:

- изучение резюме кандидатов на должность*
- проведение собеседования с кандидатами*
- изучение документов кандидатов*
- согласование выбора с руководством предприятия и кадровой службой*
- информирование одного из кандидатов о том, что его принимают на работу.*

Задание 1. Управленческая решетка (Блейк и Мутон)

Инструкция: Из каждой пяти высказываний в приведенных ниже группах, пожалуйста, выберите то, которое наиболее точно отражает Ваш характер.

РЕШЕНИЯ

1. Я считаю, что, принимая решение, важно поддерживать хорошие отношения.
2. Я считаю, что важно принимать решения, которые выполняются.
3. Я считаю, что важно принимать решения, которые ведут в взаимопониманию и согласию.
4. Я соглашаюсь с решениями, которые принимают другие.
5. Я стараюсь найти практически выполнимые, пусть и не идеальные, решения.

ОТНОШЕНИЯ

6. Я принимаю мнения, отношения и идеи других людей и стараюсь не принимать ничьей стороны.
7. Я всегда слушаю и стараюсь найти идеи, мнения и отношения, отличающиеся от моих собственных. У меня есть четкие убеждения, но я готов изменить их, если услышу хорошую идею.
8. Я всегда защищаю свои идеи, мнения и убеждения, пусть даже в ущерб отношениям с людьми.

Управление персоналом

9. Я предпочитаю принимать идеи, мнения и отношения других людей, а не настаивать на своих собственных.

10. Когда я сталкиваюсь с идеями, мнениями и отношениями, отличающимися от моих собственных, я стараюсь найти золотую середину.

КОНФЛИКТ

11. В конфликтной ситуации я стараюсь быть справедливым, но жестким, и найти справедливое решение.

12. В конфликтной ситуации я стараюсь или не реагировать, или выйти победителем.

13. Я стараюсь избегать конфликтных ситуаций, но если они возникают, я стремлюсь их смягчить и сгладить отношения.

14. В конфликтной ситуации я стараюсь найти его корни и устранить его причины.

15. В конфликтной ситуации я стараюсь не вмешиваться, оставаться нейтральным.

ЭМОЦИИ

16. Если что-то идет не так, как надо, я сопротивляюсь, спорю, защищаю свою позицию.

17. Оставаясь на нейтральной почве, я редко выхожу из себя.

18. В напряженной ситуации я чувствую себя неуверенно, не знаю, что делать, чтобы избежать дальнейшего напряжения.

19. В напряженной ситуации я стараюсь быть теплым и дружелюбным.

20. В напряженной ситуации я сдерживаю себя, хотя мое нетерпение заметно окружающим.

ЮМОР

21. Мой юмор всегда подходит к ситуации и помогает взглянуть на вещи со стороны. Я сохраняю чувство юмора даже в трудной ситуации.

22. Мой юмор всегда нацелен на поддержание дружеских отношений с людьми. Он отвлекает людей от напряженных ситуаций.

23. Окружающие не считают, что мой юмор имеет какую-то цель.

24. Мой юмор всегда в точку, и может сильно обидеть человека.

25. Меня любят и ценят за мое чувство юмора. Это мое главное оружие.

УСЕРДИЕ

26. Я редко лидирую, но всегда готов помочь.

27. Я всегда очень усердно работаю, и другие присоединяются ко мне.

28. Я стараюсь работать быстро и стабильно.

29. Я работаю нормально, без особого напряжения.

30. Я стараюсь изо всех сил и требую этого от других.

Анализ вашего личного стиля управления

Предмет	Номер утверждения	Баллы (см. ключ)	
		задача	люди
Решения			
Отношения			
Конфликт			

Управление персоналом

Эмоции			
Юмор			
Усердие			
Общий счет:			
Разделите общий счет на 6:			

Ключ

Номер Утверждения	Баллы		Номер Утверждения	Баллы		Номер Утверждения	Баллы	
	З	Л		З	Л		З	Л
1	1	9	11	5	5	21	9	9
2	9	1	12	9	1	22	1	9
3	9	9	13	1	9	23	1	1
4	1	1	14	9	9	24	9	1
5	5	5	15	1	1	25	5	5
6	1	1	16	9	1	26	1	9
7	9	9	17	1	1	27	9	9
8	9	1	18	5	5	28	5	5
9	1	9	19	1	9	29	1	1
10	5	5	20	9	9	30	9	1

Л - ориентация на людей;

З - ориентация на задачу.

Решетка Стилей управления (Блейк и Мутон)

9,1	Свой парень Удобный темп работы. Важны люди и дружелюбная атмосфера	9,9	Вождь Руководит высокоэффективной командой
ЛЮДИ	На полпути 5,5 Удовлетворительный уровень работы. Балансирование интересов коллектива и потребностей производства		
1,1	Убогий Минимальные усилия как в работе с людьми, так и в производстве	ЗАДАЧИ	1,9
		Диктатор Все внимание - на производство, люди не важны	

ТЕМА 10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ (2 ЧАСА)

План:

1. Содержание и природа конфликта.
2. Конфликтогены.
3. Эскалация конфликта.
4. Типы конфликтов.

5. Последствия конфликтов.
6. Управление конфликтами.
7. Природа и виды стресса.
8. Регулирование стрессов.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Решение кейсовых заданий.

Решить кейсовые задания, представленные ниже:

Кейс "Опаздывает или немного задерживается?"

Для чего: чтобы оценить управленческие компетенции:

- умение критически относиться к информации;
- навык всесторонней оценки данных, информационных потоков;
- способность делать адекватные взвешенные выводы о происходящих событиях.

Ситуация:

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях.

Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Таблица 1. График опозданий сотрудницы

Дата	День недели	Опоздания
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут

13 января

Пятница

12 минут

Вопросы и задания:

Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?

Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?

Аргументируйте свое решение.

Кейс "Бумажная фабрика"

Для чего: чтобы оценить профессиональные компетенции:

– знание основ мотивации и разработки системы вознаграждения в зависимости от рабочих показателей;

– умение видеть интересы работников и работодателей и учитывать их, решая бизнес-задачи;

– способность выявлять причинно-следственные связи между условиями оплаты и мотивацией персонала.

Ситуация:

Фабрика представляет собой группу компаний: "Альфа" занимается сбытом продукции, "Бета" специализируется на производстве бумаги, "Б-Потенциал" управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования.

Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

– поддерживать профессионализм каждого сотрудника;

– создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;

– ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;

– научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела.

Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей. Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

Вопросы и задания:

Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала?

С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?

Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

ТЕМА 11. ВРЕМЯ КАК РЕСУРС ПЕРСОНАЛА (2 ЧАСА)

План:

1. Время в системе управления персоналом.
2. Время как фактор производства.
3. Рабочее время.
4. Организация рабочего времени.
5. Работоспособность персонала.
6. Технологии рационального использования времени.
7. Цена совещаний.
8. Организация времени и здоровье.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Письменная контрольная работа №4.

Письменная контрольная работа №4

ВАРИАНТ 1

1. Перечислите и охарактеризуйте методы оценки персонала.
2. Раскройте содержание и природу конфликта.
3. Охарактеризуйте деловое совещание.

ВАРИАНТ 2

1. Охарактеризуйте технологию совместной экспертной оценки.
2. Перечислите и охарактеризуйте типы и последствия конфликтов.
3. Раскройте сущность организации времени и здоровья.

ВАРИАНТ 3

1. Раскройте содержание оценки персонала, его цели и принципы.
2. Охарактеризуйте конфликтогены.
3. Перечислите и охарактеризуйте технологии рационального использования времени.

ВАРИАНТ 4

1. Охарактеризуйте оценочные центры (Assessment Center).
2. Раскройте сущность эскалации конфликта.
3. Охарактеризуйте работоспособность персонала.

ВАРИАНТ 5

1. Раскройте сущность аттестации персонала.
2. Охарактеризуйте управление конфликтами.
3. Раскройте сущность времени в системе управления персоналом и как фактор производства.

ВАРИАНТ 6

1. Раскройте сущность аудита персонала.
2. Охарактеризуйте природу и виды стрессов. Раскройте сущность регулирования стрессов.
3. Раскройте сущность рабочего времени и охарактеризуйте организацию рабочего времени.

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

Основная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 2-е изд., стереотип. - М. : Дашков и К*, 2020. - 288 с.
2. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры : рекомендовано УМО / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая. - М. : Прометей, 2019. - 218 с.
3. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для студентов высших учебных заведений : рекомендовано Учебно-методическим отделом / М. А. Коргова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮРАЙТ, 2021. - 216 с. - (Высшее образование).
4. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом: Учебное пособие. / В. Г. Пичугин – М.: Прометей, 2020. - 144 с.
5. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: Учебник и практикум для академического бакалавриата. / В. П. Пугачев. – М.: Юрайт, 2019. - 402 с.
6. Управление персоналом : учебное пособие для студентов высших учебных заведений : допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента / ред. В. П. Бычков. - М. : ИНФРА-М, 2021. - 237 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)
7. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие: рекомендовано Министерством образования Российской Федерации: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям 38.03.02 "Менеджмент организации", 38.03.03 "Управление персоналом"/ред. А. Я. Кибанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2020. - 365 с.

Дополнительная литература

1. Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 226 с.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов ; ред. П. В. Шеметов. - М. : Инфра-м ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. - 312 с. - (Высшее образование)
4. Руденко А.М. / Управление персоналом: Учебное пособие. / А. М. Руденко, В. В. Котлярова, А. Т. Латышева – М.: Феникс, 2020. - 320 с.
5. Самыгин С.И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом: Учебное пособие для вузов. / С. И. Самыгин, В. В. Узунов, Е. В. Карташевич – М.: Юрайт, 2019. - 283 с.
6. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: Учебник. / А. В. Тебекин – М.: КноРус, 2020. - 720 с.

7. Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.]; под редакцией К. В. Воденко. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2019. – 374 с.

8. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.

9. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. – Москва ИНФРА-М, 2019. - 277 с.

10. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения: учеб. пособие / О.Л. Чуланова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 116 с.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятия "человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "персонал", "коллектив", "кадры".
2. Концепция использования трудового ресурса (экономическая).
3. Концепция управления персоналом (организационно-административная).
4. Концепция управления человеческими ресурсами (организационно-социальная).
5. Концепция управления человеком (гуманистическая).
6. Концепции и принципы организации систем управления персоналом.
7. Разработка кадровой политики организации.
8. Цели, принципы и функции управления персоналом.
9. Методы управления персоналом.
10. О современных организационных структурах управления персоналом.
11. . Содержание и схема планирования персонала в организации.
12. Определение потребности в персонале.
13. Планирование набора, высвобождения и развития персонала.
14. Планирование расходов на персонал.
15. Сущность, особенности и задачи маркетинга персонала.
16. Маркетинг персонала: поиск мотивированных людей.
17. Внутрифирменный маркетинг персонала.
18. Инструменты внешнего маркетинга персонала.
19. Сущность, принципы и источники набора персонала.
20. Поведение кандидата в процессе выбора места будущей работы.
21. Содержание и особенности отбора персонала.
22. Методы отбора персонала.
23. Эффективность отбора персонала.
24. Сущность, структура и виды адаптации персонала.
25. Цели и функции организации по адаптации новых работников.
26. Факторы, влияющие на эффективность адаптации.
27. Процесс и программы адаптации.
28. Критерии и показатели эффективности адаптационного процесса.
29. Сущность развития персонала.
30. Обучение персонала.
31. Деловая карьера.
32. Мотивация развития персонала.
33. Кризисы в профессиональном развитии.
34. Сущность мотивации человека.
35. Теоретические основы мотивации.
36. Мотивы и стимулы как первопричина мотивации.
37. Методы мотивации.
38. Повышение эффективности мотивации.
39. Оценка персонала: содержание, цели, принципы.

40. Методы оценки персонала.
41. Технология совместной экспертной оценки.
42. Оценочные центры (Assessment Center).
43. Аттестация персонала.
44. Аудит персонала.
45. Содержание и природа конфликта.
46. Конфликтогены.
47. Эскалация конфликта.
48. Типы конфликтов.
49. Последствия конфликтов.
50. Управление конфликтами.
51. Природа и виды стресса.
52. Регулирование стрессов.
53. Время в системе управления персоналом.
54. Время как фактор производства.
55. Рабочее время.
56. Организация рабочего времени.
57. Работоспособность персонала.
58. Технологии рационального использования времени.
59. Цена совещаний.
60. Организация времени и здоровье.

Учреждение образования "Полесский государственный университет"
(название учреждения высшего образования)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
учреждения образования
"Полесский государственный
университет"

_____ О.А.Золотарева

_____ (дата утверждения)

Регистрационный № УД- _____ /уч.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

(название учебной дисциплины)

**Учебная программа
по учебной дисциплине для специальности:**

1-26 02 03
(код специальности)

Маркетинг
(наименование специальности)

2022 г.

Управление персоналом

Учебная программа составлена на основе ОСВО 1-26 02 03-2021,

(название образовательного стандарта, (образовательных стандартов),

учебных планов № 179-22/уч. от 30.05.2022

типовой учебной программы, дата утверждения, регистрационный номер)

СОСТАВИТЕЛЬ:

С.А. Демьянов, старший преподаватель кафедры маркетинга и

международного менеджмента учреждения образования "Полесский

государственный университет"

(И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой маркетинга и международного менеджмента

(название кафедры - разработчика учебной программы)

(протокол № _____ от _____);

Научно-методическим советом учреждения образования "Полесский

(название учреждения высшего образования)

государственный университет" (протокол № _____ от _____);

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий библиотекой _____

Заведующий кафедрой _____

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1 Цели и задачи учебной дисциплины

Целью преподавания учебной дисциплины является формирование и развитие профессиональных навыков и знаний студентов в сфере управления персоналом.

Задачи учебной дисциплины:

- изучить основы построения кадровой политики в организации;
- раскрыть современные подходы в управлении персоналом;
- освоить современные технологии привлечения, отбора, адаптации персонала, мотивации, развития и оценки персонала;
- изучить социально-психологические основы управления персоналом (управление конфликтом, принципы построения и развития команд и пр.)
- сформировать у студентов ориентацию на непрерывное профессиональное и социальное развитие.

2 Место дисциплины в системе подготовки специалиста

Учебная программа по учебной дисциплине "Управление персоналом" разработана для обучающихся по специальности 1-26 02 03 "Маркетинг". Учебная программа данной дисциплины охватывает изучение ключевых аспектов управления персоналом субъекта хозяйствования, в том числе роль и место управления персоналом в системе менеджмента современной организации, теоретические и прикладные аспекты разработки кадровой политики предприятия, технологии привлечения, адаптации и оценки персонала, принципы и методы развития и мотивации персонала в соответствии с образовательным стандартом специальности.

Учебная программа "Управление персоналом" является нормативным документом, определяющим содержание обучения и устанавливающим требования к объему и уровню подготовки студентов. Содержание дисциплины "Управление персоналом" логически согласовывается и дополняет знания по дисциплинам: "Теория маркетинга", "Стратегический маркетинг", "Поведение покупателя", "Прикладной маркетинг".

3 Требования к уровню освоения учебной дисциплины

В результате изучения учебной дисциплины "Маркетинг" формируются следующие компетенции:

а) универсальные:

УК-6 Проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям в профессиональной деятельности.

б) специализированные:

СК-20 Понимать и использовать принципы этического регулирования отношений в бизнесе, выстраивать конструктивные отношения в коллективе, разрабатывать нормы делового общения

В результате изучения дисциплины студент *должен знать:*

- ключевые категории изучаемой дисциплины;
 - методологию построения систем управления персоналом;
 - принципы управления персоналом;
 - содержание основных функций управления персоналом организации;
 - сущность современных методов управления персоналом;
 - механизм управления персоналом организации;
 - мотивационные основы управления персоналом в современных организациях;
 - принципы набора и отбора персонала;
 - технологии использования рабочего времени;
- уметь:*
- применять основные принципы и методы в механизме управления персоналом организации;
 - формулировать цели и ставить задачи в системе управления персоналом;
 - определять внутренние и внешние по отношению к организации факторы, влияющие на систему управления ее трудовыми ресурсами;
 - анализировать критерии и показатели качества управления персоналом;
 - определять рациональность организации исполнения функций управления трудовыми ресурсами организации;
 - анализировать состояние системы управления трудовыми ресурсами организации;
 - использовать эффективные методы мотивации персонала;
 - анализировать особенности методов управления конкретным коллективом;
 - анализировать проблемы и ситуации, складывающиеся в сфере управления трудовыми ресурсами организации;
 - рационально использовать временные и другие ресурсы организации;
- иметь навыки:*
- оценки конкретных ситуаций, обоснования рациональных способов их разрешения и программирования собственных действий по управлению персоналом организации;
 - анализа факторов внутренней и внешней среды организации, влияющих на работу персонала;
 - выбора и реализации эффективных методов управления работниками организации в зависимости от конкретной ситуации;
 - эффективного управления поведением персонала в организации;
 - высокой организационно-управленческой культуры;
 - управления конфликтными ситуациями в коллективе;
 - рационального использования времени;
 - командной работы в группе;
 - оценки качества труда персонала.

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Дисциплина изучается в 1 семестре. Изучение курса предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий и сдачу экзамена. К экзамену допускаются студенты, успешно выполнившие программу по дисциплине.

В соответствии с учебным планом по дисциплине "Управление персоналом" предусматривается всего часов по дисциплине – **128** часов, из них всего аудиторных – **52** часа, в том числе лекционных – **26** (из них 4 часа УСП), практических – **26** (из них 4 часа УСП).

Форма получения высшего образования – дневная (на базе среднего образования).

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов дисциплины, которые освещаются, в основном, на проблемном уровне. Практические занятия предназначены для закрепления и более глубокого изучения определенных аспектов лекционного материала на практике.

Методы (технологии) обучения: словесные – рассказ, беседа, лекция и др.; наглядные – демонстрация схем, таблиц, презентаций и др.; практические – практикумы, работа в командах; метод проблемного изложения – переходный от исполнительской к творческой деятельности.

Текущий контроль способствует закреплению теоретических знаний и приобретению практических навыков по дисциплине "Управление персоналом" и осуществляется посредством тестирования, письменных и устных опросов, выполнения кейсовых заданий, подготовки докладов с электронной презентацией.

Для проведения практических занятий, а также управляемой самостоятельной работы студентов используются ресурсы библиотеки, дистанционного обучения (MOODLE, проведения занятий иностранными профессорами и др. современные информационно-коммуникативные ресурсы).

Контроль усвоения знаний: оценка учебных достижений студентов осуществляется по 10-балльной шкале, утвержденной Министерством образования Республики Беларусь, в соответствии с критериями оценки результатов учебной деятельности обучающихся в учреждениях высшего образования (Письмо Министерства образования Республики Беларусь от 28.05.2013 № 09-10/53-ПО).

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1 Современные концепции управления персоналом

Эволюция управления персоналом. Этапы эволюции управления трудом: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный. Современные подходы к управлению персоналом. Management by exception МВЕ (управление методом исключения). Management by delegation - МВД (делегировании ответственности). Management by objectives - МВО (согласовании целей). Понятие и цели управления персоналом.

Тема 2. Система управления персоналом организации

Концепции и принципы организации систем управления персоналом. Разработка кадровой политики организации. Цели, принципы и функции управления персоналом. Методы управления персоналом. О современных организационных структурах управления персоналом.

Тема 3. Планирование персонала

Содержание и схема планирования. Задачи планирования персонала. Определение потребности в персонале. Ресурсный подход. Экспертные оценки. Математическое моделирование. Нормативные методы. Планирование набора, высвобождения и развития персонала. Планирование расходов на персонал. Инвестиции в персонал.

Тема 4. Маркетинг персонала

Сущность, особенности и задачи маркетинга персонала. Маркетинг персонала: ищите мотивированных людей. Внутрифирменный маркетинг персонала. Инструменты внешнего маркетинга персонала. Маркетинговые исследования. Реклама. Текущая и перспективная оценка емкости рынка труда. Конъюнктурные обзоры. Формирование баз данных. Социологические исследования. Международное сотрудничество. Рекрутмент. Консалтинг. Хедхантинг ("охота за головами"). Аутплейсмент. Интернет-маркетинг. Телемаркетинг. Скрининг-резюме.

Тема 5. Набор и отбор персонала

Сущность, принципы и источники набора персонала. Внутренний источник. Внешние источники. Инструменты привлечения персонала из внутренних и внешних источников. Поведение кандидата в процессе выбора места будущей работы. Содержание и особенности отбора персонала. Принципы отбора персонала. Методы отбора. Предварительное изучение списка претендентов. Знакомительное интервью. Тестирование. Диагностическое собеседование (интервью). Решение о приеме кандидата на работу. Эффективность отбора персонала.

Тема 6. Адаптация персонала

Сущность, структура и виды адаптации персонала. Социальная адаптация. Профессиональная адаптация. Психологическая адаптация. Регламентная адаптация. Цели и функции организации по адаптации новых работников. Основные функции организационных участников адаптационного процесса. Функции руководителя подразделения. Функции наставника. Факторы, влияющие на эффективность адаптации. Организационные и личностные факторы адаптации. Процесс и программы адаптации. Наставничество. Коучинг.

Самоадаптация. Критерии и показатели эффективности адаптационного процесса.

Тема 7. Развитие персонала

Сущность развития персонала. Развитие человека как процесс. Этапы профессионального развития. Цели и принципы профессионального развития персонала. Обучение персонала. Обучение без отрыва и с отрывом от производства. Смешанная форма обучения. Деловая карьера. Вертикальная (линейная) и горизонтальная (функциональная) карьера. Межорганизационная и внутриорганизационная карьера. Мотивация развития персонала. Кризисы в профессиональном развитии. Нормативные и ненормативные профессиональные кризисы. Профессиональное выгорание.

Тема 8. Мотивация персонала

Сущность мотивации человека. Теоретические основы мотивации. Потребностные (содержательные) и процессуальные концепции мотивации.

Мотивы и стимулы как первопричина мотивации. Методы мотивации. Административные методы мотивации. Интеллектуальные методы мотивации. Политические методы мотивации. Социально-экономические методы мотивации. Социально-психологические методы мотивации. Повышение эффективности мотивации.

Тема 9. Оценка деятельности персонала

Оценка персонала: содержание, цели, принципы. Методы оценки персонала. Количественные и качественные (описательные) методы. Комбинированные (смешанные) методы. Современные методы системной оценки. Метод деловых игр. Метод оценки достижения целей (МВО – management by objectives – управление по целям). Метод оценки на основе моделей компетентности. Оценка деятельности персонала на основе объективных показателей эффективности. Методики диагностики личностных и деловых качеств сотрудников.

Технология совместной экспертной оценки. Оценочные центры (assessmentcenter). Аттестация персонала. Аудит персонала. Методы аудита.

Тема 10. Организационные конфликты и стрессы

Содержание и природа конфликта. Конфликтогены. Стремление к превосходству. Проявления агрессивности. Проявления эгоизма. Нарушение правил. Неблагоприятное стечение обстоятельств. Эскалация конфликта. Типы конфликтов. Внутриличностный и межличностный конфликты. Конфликт меж-

ду личностью и группой. Межгрупповой конфликт. Последствия конфликтов. Функциональный или конструктивный конфликт. Дисфункциональный или деструктивный конфликт. Управление конфликтами. Стратегии поведения при разрешении конфликтов. Стратегия уклонения (ухода), компромисса, принуждения, альтруизма, сотрудничества. Арбитраж, переговоры и посредничество.

Природа и виды стресса. Факторы стресса. Регулирование стрессов. Индивидуальный стресс-менеджмент.

Тема 11. Время как ресурс персонала

Время в системе управления персоналом. Время как фактор производства. Рабочее время. Организация рабочего времени. Принципы организации рабочего времени. Работоспособность персонала. Динамика работоспособности. Технологии рационального использования времени. Определение приоритетов. Принцип Вильфредо Парето. Метод ABC-анализа. Принцип Эйзенхауэра. Хронофаги. Цена совещаний. Организация времени и здоровье.

Управление персоналом

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ Дневная форма получения высшего образования (на базе среднего образования)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов*					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Современные концепции управления персоналом	2	2	-	-	-	-	Письменный опрос, устный опрос, тестирование
2	Система управления персоналом организации	2	2	-	-	-	-	Письменный опрос, устный опрос, тестирование
3	Планирование персонала	2	2	-	-	-	-	Письменный опрос, устный опрос, тестирование
4	Маркетинг персонала	2	2	-	-	-	-	Письменный опрос, устный опрос, тестирование
5	Набор и отбор персонала	2	2	-	-	-	-	Контрольная точка № 1 Письменный опрос, устный опрос, тестирование
6	Адаптация персонала	2	2	-	-	-	2 (лк)	Письменный опрос, устный опрос, тестирование, подготовка доклада с электронной презентацией, кейс
7	Развитие персонала	2	2	-	-	-	2 (пз)	Письменный опрос, устный опрос, тестирование, кейс
8	Мотивация персонала	2	2	-	-	-	-	Письменный опрос, устный опрос, тестирование
9	Оценка деятельности персонала	2	2	-	-	-	2 (пз)	Письменный опрос, устный опрос, тестирование, кейс
10	Организационные конфликты и стрессы	2	2	-	-	-	2 (лк)	Контрольная точка № 2 Письменный опрос, устный опрос, тестирование, подготовка доклада с электронной презентацией
11	Время как ресурс персонала	2	2	-	-	-	-	Письменный опрос, устный опрос, тестирование
	Итого	22	22	-	-	-	8 (4лк; 4пз)	Экзамен

* Примечание – Возможно проведение занятий с использованием обучающей платформы Moodle и Microsoft Teams

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1 Перечень основной и дополнительной литературы:

Основная литература

8. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 2-е изд., стереотип. - М. : Дашков и К*, 2020. - 288 с.
9. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры : рекомендовано УМО / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая. - М. : Прометей, 2019. - 218 с.
10. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для студентов высших учебных заведений : рекомендовано Учебно-методическим отделом / М. А. Коргова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮРАЙТ, 2021. - 216 с. - (Высшее образование).
11. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом: Учебное пособие. / В. Г. Пичугин – М.: Прометей, 2020. - 144 с.
12. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: Учебник и практикум для академического бакалавриата. / В. П. Пугачев. – М.: Юрайт, 2019. - 402 с.
13. Управление персоналом : учебное пособие для студентов высших учебных заведений : допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента / ред. В. П. Бычков. - М. : ИНФРА-М, 2021. - 237 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)
14. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие: рекомендовано Министерством образования Российской Федерации: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям 38.03.02 "Менеджмент организации", 38.03.03 "Управление персоналом"/ред. А. Я. Кибанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2020. - 365 с.

Дополнительная литература

11. Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 226 с.
12. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов ; ред. П. В. Шеметов. - М. : Инфра-м ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. - 312 с. - (Высшее образование)
14. Руденко А.М. / Управление персоналом: Учебное пособие. / А. М. Руденко, В. В. Котлярова, А. Т. Латышева – М.: Феникс, 2020. - 320 с.
15. Самыгин С.И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом: Учебное пособие для вузов. / С. И. Самыгин, В. В. Узунов, Е. В. Карташевич – М.: Юрайт, 2019. - 283 с.
16. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: Учебник. / А.

В. Тебекин – М.: КноРус, 2020. - 720 с.

17. Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.]; под редакцией К. В. Воденко. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2019. – 374 с.

18. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.

19. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. – Москва ИНФРА-М, 2019. - 277 с.

20. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения: учеб. пособие / О.Л. Чуланова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 116 с.

2 Технологии и методы обучения

Среди эффективных педагогических методик и технологий, которые способствуют вовлечению студентов в обучение и самостоятельного выполнения разнообразных задач, следует выделить:

- технологии проблемно-модульного обучения;
- технологии частично-поисковой деятельности;
- коммуникативные технологии (дискуссии и др.);
- информационно-коммуникационные технологии (презентации, мультимедиа и др.);
- игровые технологии.

Для управления учебным процессом и организации контрольно-оценочной деятельности рекомендуется использовать рейтинговые, системы оценки учебной деятельности студентов, управляемую самостоятельную работу, учебно-методические комплексы.

В целях формирования профессиональных компетенций выпускника вуза в практику проведения лекционных и практических занятий целесообразно внедрять методики активного обучения (семинар, дискуссия, диспут и др.) и нетрадиционные формы организации учебных занятий (деловые игры, круглые столы и др.).

Компьютерные программы и другие научно-методические материалы: пакеты ОС Windows, Microsoft Office, Power Point, ресурсы сети интернете, ЭУМК по дисциплине "Управление персоналом", разработки кафедры для методического обеспечения практических и лабораторных занятий по дисциплине.

3 Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности:

В целях стимулирования познавательной активности и организации работы студентов в течение семестра предусматривается использование модульно-рейтинговой системы оценки.

Оценка и диагностика достижений студентов выполняется поэтапно, включая текущий контроль в письменной форме, промежуточный контроль в

форме опроса на практических занятиях, а также другие формы контроля по конкретным темам учебной дисциплины.

Промежуточный контроль проводится после изложения теоретического материала по соответствующему модулю на практических занятиях. Итоговая оценка учебных достижений студента осуществляется на экзамене.

Для текущего контроля качества усвоения знаний студентами используется следующий диагностический инструментарий:

1. Устная форма.
2. Письменная форма.
3. Устно-письменная форма.
4. Техническая форма.

К устной форме диагностики компетенций относятся устные опросы.

К письменной форме диагностики компетенций относятся:

1. Письменные опросы.
2. Тесты.
3. Оценивание на основе модульно-рейтинговой системы.

К устно-письменной форме диагностики компетенций относятся:

1. Решение кейсовых заданий.

К технической форме диагностики компетенций относятся подготовка презентации.

Успеваемость обучающихся по дисциплине "Управление персоналом" оценивается в ходе текущего (модульного) контроля и текущей аттестации. Текущий (модульный) контроль знаний предназначен для регулярной и систематической проверки знаний студентов во время занятий и по итогам самостоятельной работы студентов. Он осуществляется в течение семестра после изучения соответствующих тем. Текущий (модульный) контроль осуществляется в виде письменных опросов и тестирования. Количество контрольных точек – 2. Текущая аттестация представляет собой экзамен в сессионный период по дисциплине.

Основными критериями, характеризующими уровень компетентности студентов при оценке результатов текущего (модульного) контроля по дисциплине "Управление персоналом", являются:

- полнота и своевременность выполнения контрольных точек;
- глубина и характер знаний учебного материала по содержанию учебной дисциплины;
- умение анализировать явления, изучаемые в их взаимосвязи и развития;
- характер ответов на поставленные вопросы (четкость, лаконичность, логичность, последовательность и т.д.);
- умение применять теоретические положения при решении практических задач;
- умение анализировать достоверность полученных результатов.

В случае получения неудовлетворительной (ниже 4 баллов) оценки по текущему (модульному) контролю обучающийся не допускается к текущей аттестации.

Итоговая отметка по дисциплине предусматривает использование весовых коэффициентов для текущего контроля знаний и текущей аттестации. Вклад текущего контроля в итоговую (результатирующую) отметку по дисциплине составляет 50%, текущей аттестации – 50%.

Итоговая (результатирующая) отметка по дисциплине рассчитывается на основе оценки текущей успеваемости и экзаменационной оценки с учетом их весовых коэффициентов и использования правил математического округления.

Пример расчета итоговой результирующей отметки:

Отметка текущего контроля – 9, весовой коэффициент текущего контроля – 0,5;

Отметка текущей аттестации (экзаменационная отметка) – 7, весовой коэффициент текущей аттестации – 0,5;

Итоговая (результатирующая) отметка по дисциплине равна:

$$9 \times 0,5 + 7 \times 0,5 = 8$$

4 Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы

Управляемая самостоятельная работа студента по дисциплине "Управление персоналом" направлена на углубленное самостоятельное теоретическое изучение приведенных ниже тем.

Управляемая самостоятельная работа студентов предусматривает использование материалов, размещенных в модульной объектно-ориентированной среде e-learning ПолесГУ.

Таблица 1 – Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы

Тема	Задания	Форма контроля
1	2	3
Тема 6. Адаптация персонала (2 лк)	<p>Подготовка доклада по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ различных теорий мотивации и факторов, влияющих на устранение неудовлетворенности работой. 2. Особенности управления персоналом в различных странах рыночной экономики. 3. Различные методы наблюдения, применяемые для анализа рабочего времени персонала на предприятии. <p>Выполнение кейсового задания:</p> <p><u>Ситуация 1</u></p> <p>В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.</p> <p>Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это не просто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив</p>	<p>Подготовка доклада с электронной презентацией</p> <p>Кейс</p>

друг друга.

Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Вопросы и задания

Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?

Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?

Ситуация 2

Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной.

После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решила на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

	<p><i>Вопросы и задания</i> Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?</p>	
<p>Тема 7. Развитие персонала (2 пз)</p>	<p>Выполнение кейсового задания:</p> <p><u>Ситуация 1</u> Ольга Орлова, директор по персоналу предприятия "Альфа", получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как радость от получения долгожданного компьютера несколько утихла, Ольга начала думать о том, что же она будет с ним делать.</p> <p>Согласно приложенным к компьютеру документам, в нем уже были установлены и текстовый редактор, и система анализа базы данных "Директор по персоналу". Однако Ольга никогда прежде не пользовалась компьютерами.</p> <p>Во вчерашней газете она видела объявление техникума, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения 20 тыс. рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 1 тыс. рублей за час.</p> <p>Начальник отдела программного обеспечения "Альфа" предложил Ольге свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных "Директор по персоналу". В подчинении у Ольги находится три человека, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на компьютере.</p> <p><i>Вопросы и задания</i> Что должна сделать Ольга?</p> <p><u>Ситуация 2</u> Олег Костров, менеджер по персоналу торговой фирмы "Юпитер", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с большим количеством новых идей и с намерениями воплотить их в жизнь. Наиболее важной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Олег рассказал о ней генеральному директору фирмы, объединяющей три крупных супермаркета в различных районах Сызрани. Генеральный директор заинтересовался рассказом Олега и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Юпитер".</p> <p>Через три недели Олег провел семинар с 13 высшими руководителями компании. Семинар прошел на "ура", руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании "Юпитер" подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их менеджеру по персоналу.</p> <p>В назначенный срок Олег получил только три плана. В течение следующих двух недель еще шесть. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Олега расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".</p> <p><i>Вопросы и задания</i> 1. Что делать в сложившейся ситуации?</p> <p><u>Ситуация 1</u> Региональный директор фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из саратовских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. Он хотел</p>	<p>Кейс</p>

	<p>чтобы, по окончании программ руководители должны были получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от двух до шести человек. По словам регионального директора, из тридцати руководителей представительств лишь трое участвовали в программе профессионального обучения в Северной Европе, остальных устраивал "инструктаж на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их квалификации весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.</p> <p><i>Вопросы и задания</i></p> <p>1. Как оценить эффективность данной программы обучения?</p>	
<p>Тема 9. Оценка деятельности персонала (2 пз)</p>	<p>Выполнение кейсового задания:</p> <p><u>Ситуация 1</u></p> <p>Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:</p> <ul style="list-style-type: none"> – пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу; – два менеджера по продажам; – сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом. <p>В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3-4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20-25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.</p> <p><i>Вопросы и задания</i></p> <p>Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают? Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников? Предложите компании решение проблемы.</p> <p><u>Ситуация 2</u></p> <p>Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется "Отдел организации трудовой деятельности". Вы отве-</p>	<p>Кейс</p>

	<p>чаєте за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудники отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.</p> <p>Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самостоятельных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.</p> <p>Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылки к высокому карьерному развитию у коллеги нет.</p> <p><i>Вопросы и задания</i></p> <p>Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.</p>	
Тема 10. Организационные конфликты и стрессы (2 лк)	<p>Подготовка доклада по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Взаимосвязь групповых интересов, целей и норм и их связь с возникновением внутригрупповых конфликтов в организации. 2. Профессиональные стрессы как причина возникновения деструктивных конфликтных ситуаций. 3. Культурно-коммуникационное измерение конфликта. 	Подготовка доклада с электронной презентацией

5 Примерный перечень практических занятий

1. Ключевые категории в управлении персоналом организации.
2. Система управления персоналом организации.
3. Планирование персонала.
4. Маркетинг персонала.
5. Набор и отбор персонала.
6. Адаптация персонала.
7. Развитие персонала.
8. Мотивация персонала.
9. Оценка деятельности персонала.

10. Организационные конфликты и стрессы.

11. Время как ресурс персонала.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Теория маркетинга	Маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № 17 от 03.06.2022)
Стратегический маркетинг	Маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № 17 от 03.06.2022)
Поведение покупателя	Маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № 17 от 03.06.2022)
Прикладной маркетинг	Маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № 17 от 03.06.2022)

Учреждение образования "Полесский государственный университет"
(название учреждения высшего образования)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
учреждения образования
"Полесский государственный
университет"

_____ О.А.Золотарева

_____ (дата утверждения)

Регистрационный № УД- _____ /уч.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

_____ (название учебной дисциплины)

**Учебная программа
по учебной дисциплине для специальности:**

1-25 01 07
(код специальности)

Экономика и управление на предприятии
(наименование специальности)

2022 г.

Учебная программа составлена на основе ОСВО 1-25 01 07-2021,
(название образовательного стандарта, (образовательных стандартов), типовой учебной программы,
 учебных планов № 138-21/уч. от 01.06.2021, № 139-21/уч. от 01.06.2021,
 № 149-21/уч. от 01.06.2021, № 174-22/уч. от 30.05.2022, № 175-22/уч. от
 30.05.2022, № _____ -22/уч. от _____
дата утверждения, регистрационный номер

СОСТАВИТЕЛЬ:

С.А. Демьянов, старший преподаватель кафедры маркетинга и
 международного менеджмента учреждения образования "Полесский
 государственный университет"

(И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой маркетинга и международного менеджмента

(название кафедры - разработчика учебной программы)

(протокол № 17 от 03.06.2022);

Научно-методическим советом учреждения образования "Полесский

(название учреждения высшего образования)

государственный университет" (протокол № ____ от _____);

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий библиотекой _____

Заведующий кафедрой _____

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1 Цели и задачи учебной дисциплины

Целью учебной дисциплины является формирование и развитие профессиональных навыков и знаний студентов в сфере управления персоналом.

Задачи учебной дисциплины:

- изучить основы построения кадровой политики в организации;
- раскрыть современные подходы в управлении персоналом;
- освоить современные технологии привлечения, отбора, адаптации персонала, мотивации, развития и оценки персонала;
- изучить социально-психологические основы управления персоналом (управление конфликтом, принципы построения и развития команд и пр.)
- сформировать у студентов ориентацию на непрерывное профессиональное и социальное развитие.

3 Место дисциплины в системе подготовки специалиста

Учебная программа по учебной дисциплине "Управление персоналом" разработана для обучающихся по специальности 1-25 01 07 "Экономика и управление на предприятии". Учебная программа данной дисциплины охватывает изучение ключевых аспектов управления персоналом субъекта хозяйствования, в том числе роль и место управления персоналом в системе менеджмента современной организации, теоретические и прикладные аспекты разработки кадровой политики предприятия, технологии привлечения, адаптации и оценки персонала, принципы и методы развития и мотивации персонала в соответствии с образовательным стандартом специальности.

Учебная программа "Управление персоналом" является нормативным документом, определяющим содержание обучения и устанавливающим требования к объему и уровню подготовки студентов. Содержание дисциплины "Управление персоналом" логически согласовывается и дополняет знания по дисциплинам: "Административный менеджмент", "Стратегическое управление", "Прикладной маркетинг".

5 Требования к уровню освоения учебной дисциплины

В результате изучения учебной дисциплины "Управление персоналом" формируются следующие специальные компетенции (СК) по учебному плану № 138-21/уч. от 01.06.2021, 149-21/уч. от 01.06.2021, № 174-22/уч. от 30.05.2022, № 175-22/уч. от 30.05.2022

СК-20. Разрабатывать кадровую политику предприятия, применять технологии привлечения, адаптации и оценки персонала, принципы и методы развития и мотивации персонала.

По учебному плану № 139-21/уч. от 01.06.2021:

СК-20. Управлять поведением персонала организации на основе современных технологий, мотивации и оценки деятельности.

В результате изучения дисциплины студент *должен*:

знать:

- ключевые категории изучаемой дисциплины;
- методологию построения систем управления персоналом;
- принципы управления персоналом;
- содержание основных функций управления персоналом организации;
- сущность современных методов управления персоналом;
- механизм управления персоналом организации;
- мотивационные основы управления персоналом в современных организациях;
- принципы набора и отбора персонала;
- технологии использования рабочего времени;

уметь:

- применять основные принципы и методы в механизме управления персоналом организации;
- формулировать цели и ставить задачи в системе управления персоналом;
- определять внутренние и внешние по отношению к организации факторы, влияющие на систему управления ее трудовыми ресурсами;
- анализировать критерии и показатели качества управления персоналом;
- определять рациональность организации исполнения функций управления трудовыми ресурсами организации;
- анализировать состояние системы управления трудовыми ресурсами организации;
- использовать эффективные методы мотивации персонала;
- анализировать особенности методов управления конкретным коллективом;
- анализировать проблемы и ситуации, складывающиеся в сфере управления трудовыми ресурсами организации;
- рационально использовать временные и другие ресурсы организации;

иметь навыки:

- оценки конкретных ситуаций, обоснования рациональных способов их разрешения и программирования собственных действий по управлению персоналом организации;
- анализа факторов внутренней и внешней среды организации, влияющих на работу персонала;
- выбора и реализации эффективных методов управления работниками организации в зависимости от конкретной ситуации;
- эффективного управления поведением персонала в организации;
- высокой организационно-управленческой культуры;
- управления конфликтными ситуациями в коллективе;
- рационального использования времени;
- командной работы в группе;
- оценки качества труда персонала.

6 Объем дисциплины и виды учебной работы

Дисциплина изучается в 6 семестре. Изучение курса предусматривает чтение лекций, проведение семинарских занятий и сдачу экзамена. К экзамену допускаются студенты, успешно выполнившие программу по дисциплине.

В соответствии с учебным планом по дисциплине "Управление персоналом" предусматривается всего часов по дисциплине – **142** часа, из них всего аудиторных – **68** часов, в том числе лекционных – **34** (из них 10 часов УСР), семинарских – **34** (из них 12 часов УСР). *Форма получения высшего образования* – дневная (на базе среднего образования).

В соответствии с учебным планом по дисциплине "Управление персоналом" для заочной формы получения образования предусматривается всего часов по дисциплине – **142** часа, из них всего аудиторных – 16 часов, в том числе лекционных – **8**, семинарских – **8**.

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов дисциплины, которые освещаются, в основном, на проблемном уровне. Семинарские занятия предназначены для закрепления и более глубокого изучения определенных аспектов лекционного материала на практике.

Методы (технологии) обучения: словесные – рассказ, беседа, лекция и др.; наглядные – демонстрация схем, таблиц, презентаций и др.; практические – практикумы, работа в командах; метод проблемного изложения – переходный от исполнительской к творческой деятельности.

Текущий контроль способствует закреплению теоретических знаний и приобретению практических навыков по дисциплине "Управление персоналом" и осуществляется посредством тестирования, письменных и устных опросов, выполнения кейсовых заданий, подготовки докладов с электронной презентацией.

Для проведения семинарских занятий, а также управляемой самостоятельной работы студентов используются ресурсы библиотеки, дистанционного обучения (MOODLE, проведения занятий иностранными профессорами и др. современные информационно-коммуникативные ресурсы).

Контроль усвоения знаний: оценка учебных достижений студентов осуществляется по 10-балльной шкале, утвержденной Министерством образования Республики Беларусь, в соответствии с критериями оценки результатов учебной деятельности обучающихся в учреждениях высшего образования (Письмо Министерства образования Республики Беларусь от 28.05.2013 № 09-10/53-ПО).

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Современные концепции управления персоналом

Эволюция управления персоналом. Этапы эволюции управления трудом: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный. Современные подходы к управлению персоналом. Management by exception МВБ (управление методом исключения). Management by delegation - МВД (делегировании ответственности). Management by objectives - МВО (согласовании целей). Понятие и цели управления персоналом.

Тема 2. Система управления персоналом организации

Концепции и принципы организации систем управления персоналом. Разработка кадровой политики организации. Цели, принципы и функции управления персоналом. Методы управления персоналом. О современных организационных структурах управления персоналом.

Тема 3. Планирование персонала

Содержание и схема планирования. Задачи планирования персонала. Определение потребности в персонале. Ресурсный подход. Экспертные оценки. Математическое моделирование. Нормативные методы. Планирование набора, высвобождения и развития персонала. Планирование расходов на персонал. Инвестиции в персонал.

Тема 4. Маркетинг персонала

Сущность, особенности и задачи маркетинга персонала. Маркетинг персонала: ищите мотивированных людей. Внутрифирменный маркетинг персонала. Инструменты внешнего маркетинга персонала. Маркетинговые исследования. Реклама. Текущая и перспективная оценка емкости рынка труда. Конъюнктурные обзоры. Формирование баз данных. Социологические исследования. Международное сотрудничество. Рекрутмент. Консалтинг. Хедхантинг ("охота за головами"). Аутплейсмент. Интернет-маркетинг. Телемаркетинг. Скрининг-резюме.

Тема 5. Набор и отбор персонала

Сущность, принципы и источники набора персонала. Внутренний источник. Внешние источники. Инструменты привлечения персонала из внутренних и внешних источников. Поведение кандидата в процессе выбора места будущей работы. Содержание и особенности отбора персонала. Принципы отбора персонала. Методы отбора. Предварительное изучение списка претендентов. Знакомительное интервью. Тестирование. Диагностическое собеседование (интервью). Решение о приеме кандидата на работу. Эффективность отбора персонала.

Тема 6. Адаптация персонала

Сущность, структура и виды адаптации персонала. Социальная адаптация. Профессиональная адаптация. Психологическая адаптация. Регламентная адаптация. Цели и функции организации по адаптации новых работников. Основные функции организационных участников адаптационного процесса. Функции руководителя подразделения. Функции наставника. Факторы, влияющие на эффективность адаптации. Организационные и личностные факторы адаптации. Процесс и программы адаптации. Наставничество. Коучинг.

Самоадаптация. Критерии и показатели эффективности адаптационного процесса.

Тема 7. Развитие персонала

Сущность развития персонала. Развитие человека как процесс. Этапы профессионального развития. Цели и принципы профессионального развития персонала. Обучение персонала. Обучение без отрыва и с отрывом от производства. Смешанная форма обучения. Деловая карьера. Вертикальная (линейная) и горизонтальная (функциональная) карьера. Межорганизационная и внутриорганизационная карьера. Мотивация развития персонала. Кризисы в профессиональном развитии. Нормативные и ненормативные профессиональные кризисы. Профессиональное выгорание.

Тема 8. Мотивация персонала

Сущность мотивации человека. Теоретические основы мотивации. Потребностные (содержательные) и процессуальные концепции мотивации.

Мотивы и стимулы как первопричина мотивации. Методы мотивации. Административные методы мотивации. Интеллектуальные методы мотивации. Политические методы мотивации. Социально-экономические методы мотивации. Социально-психологические методы мотивации. Повышение эффективности мотивации.

Тема 9. Оценка деятельности персонала

Оценка персонала: содержание, цели, принципы. Методы оценки персонала. Количественные и качественные (описательные) методы. Комбинированные (смешанные) методы. Современные методы системной оценки. Метод деловых игр. Метод оценки достижения целей (МВО –management by objectives –управление по целям). Метод оценки па основе моделей компетентности. Оценка деятельности персонала на основе объективных показателей эффективности. Методики диагностики личностных и деловых качеств сотрудников.

Технология совместной экспертной оценки. Оценочные центры (assessmentcenter). Аттестация персонала. Аудит персонала. Методы аудита.

Тема 10. Организационные конфликты и стрессы

Содержание и природа конфликта. Конфликтогены. Стремление к превосходству. Проявления агрессивности. Проявления эгоизма. Нарушение правил. Неблагоприятное стечение обстоятельств. Эскалация конфликта. Типы конфликтов. Внутриличностный и межличностный конфликты. Конфликт между личностью и группой. Межгрупповой конфликт. Последствия конфликтов. Функциональный или конструктивный конфликт. Дисфункциональный или деструктивный конфликт. Управление конфликтами. Стратегии поведения при разрешении конфликтов. Стратегия уклонения (ухода), компромисса, принуждения, альтруизма, сотрудничества. Арбитраж, переговоры и посредничество.

Природа и виды стресса. Факторы стресса. Регулирование стрессов. Индивидуальный стресс-менеджмент.

Тема 11. Время как ресурс персонала

Время в системе управления персоналом. Время как фактор производства. Рабочее время. Организация рабочего времени. Принципы организации рабочего времени. Работоспособность персонала. Динамика работоспособности. Технологии рационального использования времени. Определение приоритетов. Принцип Вильфредо Парето. Метод ABC-анализа. Принцип Эйзенхауэра. Хронофаги. Цена совещаний. Организация времени и здоровье.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Дневная форма получения высшего образования (на базе среднего образования)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов*					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Современные концепции управления персоналом	4	-	2	-	-	2 (сз)	Устный опрос, тестирование, подготовка доклада с электронной презентацией
2	Система управления персоналом организации	2	-	2	-	-	2 (лк)	Письменный опрос, тестирование
3	Планирование персонала	2	-	2	-	-	2 (лк)	Письменный опрос, тестирование
4	Маркетинг персонала	2	-	2	-	-	2 (сз)	Письменный опрос, тестирование
5	Набор и отбор персонала	2	-	2	-	-	2 (сз)	Письменный опрос, тестирование Контрольная точка №1
6	Адаптация персонала	2	-	2	-	-	2 (лк)	Подготовка доклада с электронной презентацией, кейс
7	Развитие персонала	2	-	2	-	-	2 (сз)	Устный опрос, тестирование, кейс
8	Мотивация персонала	2	-	2	-	-	2 (лк)	Письменный опрос, тестирование
9	Оценка деятельности персонала	2	-	2	-	-	2 (сз)	Устный опрос, тестирование, кейс
10	Организационные конфликты и стрессы	2	-	2	-	-	2 (лк)	Устный опрос, подготовка доклада с электронной презентацией
11	Время как ресурс персонала	2	-	2	-	-	2 (сз)	Письменный опрос, тестирование Контрольная точка №2
	Итого	24	-	22	-	-	22 (10лк; 12сз)	Экзамен

* Примечание – Возможно проведение занятий с использованием обучающей платформы Moodle и Microsoft Teams

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Заочная форма получения высшего образования (на базе среднего образования)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов*					Количество часов УСП	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Современные концепции управления персоналом	-	-	-				Самостоятельное изучение
2	Система управления персоналом организации	2	-	-				Письменный опрос, тестирование
3	Планирование персонала	2	-	-				Письменный опрос, тестирование
4	Маркетинг персонала	-	-	-				Самостоятельное изучение
5	Набор и отбор персонала	2	-	-				Письменный опрос, тестирование
6	Адаптация персонала	-	-	2				Подготовка доклада с электронной презентацией, кейс
7	Развитие персонала	-	-	2				Письменный опрос, тестирование, кейс
8	Мотивация персонала	-	-	2				Письменный опрос, тестирование
9	Оценка деятельности персонала	2-	-					Письменный опрос, тестирование, кейс
10	Организационные конфликты и стрессы	-	-	2				Письменный опрос, подготовка доклада с электронной презентацией
11	Время как ресурс персонала	-	-	-				Самостоятельное изучение
	Итого	8	-	8	-	-	-	Экзамен

* Примечание – Возможно проведение занятий с использованием обучающей платформы Moodle и Microsoft Teams

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1 Перечень основной и дополнительной литературы:**Основная литература**

15. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 2-е изд., стереотип. - М. : Дашков и К*, 2020. - 288 с.
16. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры : рекомендовано УМО / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая. - М. : Прометей, 2019. - 218 с.
17. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для студентов высших учебных заведений : рекомендовано Учебно-методическим отделом / М. А. Коргова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮРАЙТ, 2021. - 216 с. - (Высшее образование).
18. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом: Учебное пособие. / В. Г. Пичугин – М.: Прометей, 2020. - 144 с.
19. Подбор персонала: современные кадровые технологии : учебник и практикум для магистратуры и бакалавриата : рекомендовано УМО / Ю. В. Долженкова [и др.] ; ред. Ю. В. Долженкова ; Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации". - М. : Прометей, 2021. - 264 с.
20. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: Учебник и практикум для академического бакалавриата. / В. П. Пугачев. – М.: Юрайт, 2019. - 402 с.
21. Управление персоналом : учебное пособие для студентов высших учебных заведений : допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента / ред. В. П. Бычков. - М. : ИНФРА-М, 2021. - 237 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)
22. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие: рекомендовано Министерством образования Российской Федерации: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям 38.03.02 "Менеджмент организации", 38.03.03 "Управление персоналом"/ред. А. Я. Кибанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2020. - 365 с.

Дополнительная литература

21. Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 226 с.
22. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов ; ред. П. В. Шеметов. - М. : Инфра-м ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. - 312 с. - (Высшее образование)
24. Руденко А.М. / Управление персоналом: Учебное пособие. / А. М.

Руденко, В. В. Котлярова, А. Т. Латышева – М.: Феникс, 2020. - 320 с.

25. Самыгин С.И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом: Учебное пособие для вузов. / С. И. Самыгин, В. В. Узунов, Е. В. Карташевич – М.: Юрайт, 2019. - 283 с.

26. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: Учебник. / А. В. Тебекин – М.: КноРус, 2020. - 720 с.

27. Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.]; под редакцией К. В. Воденко. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2019. – 374 с.

28. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.

29. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. – Москва ИНФРА-М, 2019. - 277 с.

30. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения: учеб. пособие / О.Л. Чуланова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 116 с.

2 Технологии и методы обучения

Среди эффективных педагогических методик и технологий, которые способствуют вовлечению студентов в обучение и самостоятельного выполнения разнообразных задач, следует выделить:

- технологии проблемно-модульного обучения;
- технологии частично-поисковой деятельности;
- коммуникативные технологии (дискуссии и др.);
- информационно-коммуникационные технологии (презентации, мультимедиа и др.);
- игровые технологии.

Для управления учебным процессом и организации контрольно-оценочной деятельности рекомендуется использовать рейтинговые, системы оценки учебной деятельности студентов, управляемую самостоятельную работу, учебно-методические комплексы.

В целях формирования профессиональных компетенций выпускника вуза в практику проведения лекционных и роактивных занятий целесообразно внедрять методики активного обучения (семинар, дискуссия, диспут и др.) и нетрадиционные формы организации учебных занятий (деловые игры, круглые столы и др.).

Компьютерные программы и другие научно-методические материалы

Пакеты ОС Windows, Microsoft Office, Power Point, разработки кафедры для методического обеспечения практических занятий по данной дисциплине.

3 Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности:

В целях стимулирования познавательной активности и организации работы студентов в течение семестра предусматривается использование модульно-рейтинговой системы оценки.

Оценка и диагностика достижений студентов выполняется поэтапно, включая текущий контроль в письменной форме, промежуточный контроль в форме опроса на семинарских занятиях, а также другие формы контроля по конкретным темам учебной дисциплины.

Промежуточный контроль проводится после изложения теоретического материала по соответствующему модулю на семинарских занятиях. Итоговая оценка учебных достижений студента осуществляется на зачете.

Для текущего контроля качества усвоения знаний студентами используется следующий диагностический инструментарий:

1. Устная форма.
2. Письменная форма.
3. Устно-письменная форма.
4. Техническая форма.

К устной форме диагностики компетенций относятся устные опросы.

К письменной форме диагностики компетенций относятся:

1. Письменные опросы.
2. Тесты.
3. Оценивание на основе модульно-рейтинговой системы.

К устно-письменной форме диагностики компетенций относятся:

2. Решение кейсовых заданий.

К технической форме диагностики компетенций относятся подготовка презентации.

4 Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы

Управляемая самостоятельная работа студента по дисциплине "Управление персоналом" направлена на углубленное самостоятельное теоретическое изучение приведенных ниже тем.

Управляемая самостоятельная работа студентов предусматривает использование материалов, размещенных в модульной объектно-ориентированной среде e-learning ПолесГУ.

Таблица 1 – Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы

Тема	Задания	Форма контроля
1	2	3
Тема 1. Современные концепции управления персоналом (2 сз)	Подготовка доклада по темам: 1. Эволюция управления персоналом. 2. Этапы эволюции управления трудом: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный.	Подготовка доклада с электронной презентацией

	<p>3. Современные подходы к управлению персоналом.</p> <p>4. Management by exception МВБ (управление методом исключения).</p> <p>5. Management by delegation - МВД (делегировании ответственности).</p> <p>6. Management by objectives - МВО (согласовании целей).</p> <p>7. Понятие и цели управления персоналом</p>	
Тема 2. Система управления персоналом организации (2 лк)	<p>Письменный опрос по темам:</p> <p>1. Концепции и принципы организации систем управления персоналом.</p> <p>2. Разработка кадровой политики организации.</p> <p>3. Цели, принципы и функции управления персоналом.</p> <p>4. Методы управления персоналом.</p> <p>5. О современных организационных структурах управления персоналом.</p>	Письменный опрос
Тема 3. Планирование персонала (2 лк)	<p>Письменный опрос по темам:</p> <p>1. Содержание и схема планирования.</p> <p>2. Задачи планирования персонала.</p> <p>3. Определение потребности в персонале.</p> <p>4. Экспертные оценки.</p> <p>5. Математическое моделирование.</p> <p>6. Планирование набора, высвобождения и развития персонала.</p> <p>7. Планирование расходов на персонал.</p> <p>8. Инвестиции в персонал.</p>	Письменный опрос
Тема 4. Маркетинг персонала (2 сз)	<p>Письменный опрос по темам:</p> <p>1. Сущность, особенности и задачи маркетинга персонала.</p> <p>2. Маркетинг персонала: ищите мотивированных людей.</p> <p>3. Внутрифирменный маркетинг персонала.</p> <p>4. Инструменты внешнего маркетинга персонала.</p> <p>5. Маркетинговые исследования.</p> <p>6. Текущая и перспективная оценка емкости рынка труда.</p> <p>7. Социологические исследования.</p> <p>8. Международное сотрудничество.</p> <p>9. Рекрутмент. Консалтинг.</p> <p>10. Хедхантинг ("охота за головами").</p> <p>11. Аутплейсмент.</p>	Письменный опрос
Тема 5. Набор и отбор персонала (2 сз)	<p>Письменный опрос по темам:</p> <p>Сущность, принципы и источники набора персонала.</p> <p>Инструменты привлечения персонала из внутренних и внешних источников.</p> <p>Поведение кандидата в процессе выбора места будущей работы.</p> <p>Содержание и особенности отбора персонала.</p> <p>Принципы отбора персонала. Методы отбора.</p> <p>Предварительное изучение списка претендентов. Диагностическое собеседование (интервью).</p> <p>Решение о приеме кандидата на работу.</p> <p>Эффективность отбора персонала.</p>	Письменный опрос
Тема 6. Адаптация персонала (2 лк)	<p>Подготовка доклада по темам:</p> <p>4. Анализ различных теорий мотивации и факторов, влияющих на устранение неудовлетворенности работой.</p> <p>5. Особенности управления персоналом в различных странах рыночной экономики.</p> <p>6. Различные методы наблюдения, применяемые для анализа рабочего времени персонала на предприятии.</p> <p><i>Ситуация 1</i></p> <p>В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.</p> <p>Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к</p>	<p>Подготовка доклада с электронной презентацией</p> <p>Кейс</p>

	другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно	
--	---	--

1	2	3
	<p>переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга.</p> <p>Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.</p> <p>Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.</p> <p><i>Вопросы и задания</i></p> <p>Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?</p> <p>Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?</p> <p>Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?</p> <p><u><i>Ситуация 2</i></u></p> <p>Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной.</p> <p>После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объясни-</p>	

1	2	3
	<p>ла ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.</p> <p><i>Вопросы и задания</i></p> <p>Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?</p>	
<p>Тема 7. Развитие персонала (2 сз)</p>	<p>Выполнение кейсового задания:</p> <p><u>Ситуация 1</u></p> <p>Ольга Орлова, директор по персоналу предприятия "Альфа", получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как радость от получения долгожданного компьютера несколько утихла, Ольга начала думать о том, что же она будет с ним делать.</p> <p>Согласно приложенным к компьютеру документам, в нем уже были установлены и текстовый редактор, и система анализа базы данных "Директор по персоналу". Однако Ольга никогда прежде не пользовалась компьютерами.</p> <p>Во вчерашней газете она увидела объявление техникума, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения 20 тыс. рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 1 тыс. рублей за час.</p> <p>Начальник отдела программного обеспечения "Альфа" предложил Ольге свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных "Директор по персоналу". В подчинении у Ольги находится три человека, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на компьютере.</p> <p><i>Вопросы и задания</i></p> <p>Что должна сделать Ольга?</p> <p><u>Ситуация 2</u></p> <p>Олег Костров, менеджер по персоналу торговой фирмы "Юпитер", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с большим количеством новых идей и с намерениями воплотить их в жизнь. Наиболее важной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Олег рассказал о ней генеральному директору фирмы, объединяющей три крупных супермаркета в различных районах Сызрани. Генеральный директор заинтересовался рассказом Олега и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Юпитер".</p> <p>Через три недели Олег провел семинар с 13 высшими руководителями компании. Семинар прошел на "ура", руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании "Юпитер" подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их менеджеру по персоналу.</p> <p>В назначенный срок Олег получил только три плана. В течение следующих двух недель еще шесть. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Олега расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".</p> <p><i>Вопросы и задания</i></p> <p>Что делать в сложившейся ситуации?</p> <p><u>Ситуация 1</u></p> <p>Региональный директор фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из саратовских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. Он хотел чтобы, по окончании программ руководители должны были получить четкое</p>	<p>Кейс</p>

1	2	3
	<p>представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от двух до шести человек. По словам регионального директора, из тридцати руководителей представительств лишь трое участвовали в программе профессионального обучения в Северной Европе, остальных устраивал "инструктаж на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их квалификации весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.</p> <p><i>Вопросы и задания</i> Как оценить эффективность данной программы обучения?</p>	
<p>Тема 8. Мотивация персонала (2 лк)</p>	<p>Письменный опрос по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность мотивации человека. 2. Теоретические основы мотивации. 3. Потребностные (содержательные) и процессуальные концепции мотивации. 4. Методы мотивации. 5. Административные методы мотивации. 6. Интеллектуальные методы мотивации. 7. Социально-экономические методы мотивации. 8. Социально-психологические методы мотивации. 9. Повышение эффективности мотивации. 	<p>Письменный опрос</p>
<p>Тема 9. Оценка деятельности персонала (2 сз)</p>	<p>Выполнение кейсового задания: <i>Ситуация 1</i> Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них: – пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу; – два менеджера по продажам; – сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.</p> <p>В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3-4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20-25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.</p> <p><i>Вопросы и задания</i> Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают? Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников? Предложите компании решение проблемы.</p>	<p>Кейс</p>

1	2	3
	<p><u><i>Ситуация 2</i></u> Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется "Отдел организации трудовой деятельности". Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет. <i>Вопросы и задания</i> Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.</p>	
<p>Тема 10. Организационные конфликты и стрессы (2 лк)</p>	<p>Подготовка доклада по темам: 4. Взаимосвязь групповых интересов, целей и норм и их связь с возникновением внутригрупповых конфликтов в организации. 5. Профессиональные стрессы как причина возникновения деструктивных конфликтных ситуаций. 6. Культурно-коммуникационное измерение конфликта.</p>	<p>Подготовка доклада с электронной презентацией</p>
<p>Тема 11. Время как ресурс персонала (2 сз)</p>	<p>Письменный опрос по темам: Время в системе управления персоналом. Время как фактор производства. Рабочее время. Организация рабочего времени. Принципы организации рабочего времени. Работоспособность персонала. Динамика работоспособности. Технологии рационального использования времени. Принцип Вильфредо Парето. Метод ABC-анализа. Принцип Эйзенхауэра. Цена совещаний. Организация времени и здоровье</p>	<p>Письменный опрос</p>

5 Примерный перечень семинарских занятий

1. Ключевые категории в управлении персоналом организации.
2. Система управления персоналом организации.

3. Планирование персонала.
4. Маркетинг персонала.
5. Набор и отбор персонала.
6. Адаптация персонала.
7. Развитие персонала.
8. Мотивация персонала.
9. Оценка деятельности персонала.
10. Организационные конфликты и стрессы.
11. Время как ресурс персонала.

6 Примерный перечень вопросов к экзамену:

62. Понятия "человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "персонал", "коллектив", "кадры".
63. Концепция использования трудового ресурса (экономическая).
64. Концепция управления персоналом (организационно-административная).
65. Концепция управления человеческими ресурсами (организационно-социальная).
66. Концепция управления человеком (гуманистическая).
67. Концепции и принципы организации систем управления персоналом.
68. Разработка кадровой политики организации.
69. Цели, принципы и функции управления персоналом.
70. Методы управления персоналом.
71. О современных организационных структурах управления персоналом.
72. . Содержание и схема планирования персонала в организации.
73. Определение потребности в персонале.
74. Планирование набора, высвобождения и развития персонала.
75. Планирование расходов на персонал.
76. Сущность, особенности и задачи маркетинга персонала.
77. Маркетинг персонала: поиск мотивированных людей.
78. Внутрифирменный маркетинг персонала.
79. Инструменты внешнего маркетинга персонала.
80. Сущность, принципы и источники набора персонала.
81. Поведение кандидата в процессе выбора места будущей работы.
82. Содержание и особенности отбора персонала.
83. Методы отбора персонала.
84. Эффективность отбора персонала.
85. Сущность, структура и виды адаптации персонала.
86. Цели и функции организации по адаптации новых работников.
87. Факторы, влияющие на эффективность адаптации.
88. Процесс и программы адаптации.
89. Критерии и показатели эффективности адаптационного процесса.
90. Сущность развития персонала.
91. Обучение персонала.

92. Деловая карьера.
93. Мотивация развития персонала.
94. Кризисы в профессиональном развитии.
95. Сущность мотивации человека.
96. Теоретические основы мотивации.
97. Мотивы и стимулы как первопричина мотивации.
98. Методы мотивации.
99. Повышение эффективности мотивации.
100. Оценка персонала: содержание, цели, принципы.
101. Методы оценки персонала.
102. Технология совместной экспертной оценки.
103. Оценочные центры (Assessment Center).
104. Аттестация персонала.
105. Аудит персонала.
106. Содержание и природа конфликта.
107. Конфликтогены.
108. Эскалация конфликта.
109. Типы конфликтов.
110. Последствия конфликтов.
111. Управление конфликтами.
112. Природа и виды стресса.
113. Регулирование стрессов.
114. Время в системе управления персоналом.
115. Время как фактор производства.
116. Рабочее время.
117. Организация рабочего времени.
118. Работоспособность персонала.
119. Технологии рационального использования времени.
120. Цена совещаний.
121. Организация времени и здоровье.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Административный менеджмент	Кафедра маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № 17 от 03.06.2022)
Стратегическое управление	Кафедра маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № 17 от 03.06.2022)
Прикладной маркетинг	Кафедра маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № 17 от 03.06.2022)