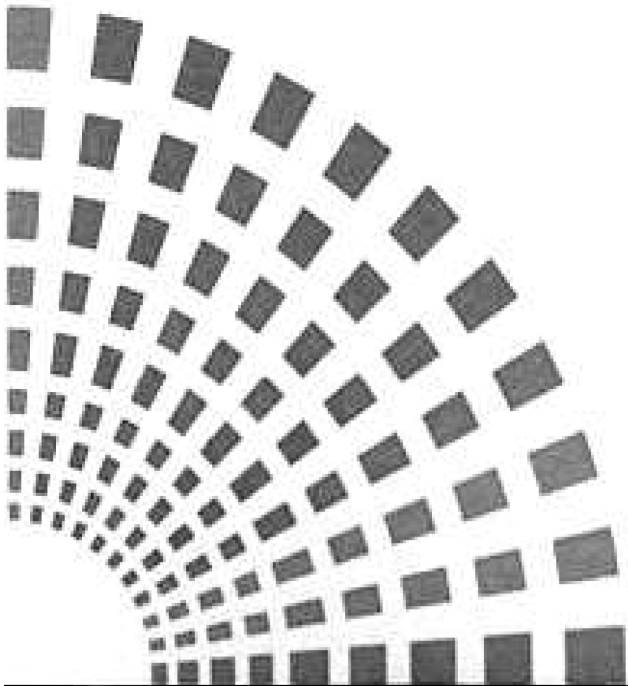


М.Г. Масилова
З.В. Якимова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-практическое пособие



Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса (ВГУЭС)

М.Т. Масилова
З.В. Якимова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-практическое пособие

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2017

УДК 658.310.823

ББК 65

М31

Рецензенты: *И.П. Бушueva*, канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом Сибирского института управления – филиала РАНХиГС;

М.Ю. Дикусарова, канд. социол. наук, доцент кафедры гуманитарных технологий ФГБОУ ВПО «Морской государственный университет им. Г.И. Невельского»

Масилова, М.Г.

М31 **Управление персоналом** : учебно-практическое пособие / М.Г. Масилова, З.В. Якимова ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2017. – 208 с.

Учебно-практическое пособие структурно состоит из четырёх разделов, каждый из которых позволяет успешно освоить основные закономерности, принципы и методы управления персоналом организации. Особое внимание уделено рассмотрению функций управления персоналом и кадровым процессам. Учебный материал представлен в формате кратких теоретических блоков и заданий для самостоятельной работы по пройденным лекционным темам, а также практических заданий, содержащих бланки диагностических тестов и методик. При разработке пособия авторы предусмотрели возможность выбора уровня сложности практических заданий, способствующих самостоятельному и творческому освоению учебной дисциплины.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

УДК 658.310.823

ББК 65

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»,
оформление, 2017

© Масилова М.Г., Якимова З.В.,
текст 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
Раздел I. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	8
1.1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.....	9
1.2. Общие функции, методы и стили управления персоналом.....	36
1.3. Кадровая стратегия и кадровая политика организации	54
1.4. Персонал как объект управления.....	71
Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....	79
2.1. Системный подход к управлению персоналом	80
2.2. Роль кадровой службы в управлении персоналом.....	90
2.3. Регламентация деятельности в системе управления персоналом	100
Раздел III. КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	111
3.1. Кадровые процессы и технологии. Кадровое планирование	112
3.2. Поиск, подбор, отбор персонала.....	119
3.3. Найм и адаптация персонала.....	129
3.4. Оценка и аттестация персонала	140
3.5. Развитие персонала: обучение, управление карьерой	151
Раздел IV. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	166
4.1. Мотивация и стимулирование, управление мотивацией.....	167
4.2. Социальная политика как инструмент мотивации персонала ..	184
4.3. Организационная культура как мотивирующая среда.....	189
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	206

ПРЕДИСЛОВИЕ

Студенты и слушатели многих направлений подготовки (38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.05 «Бизнес-информатика», 38.03.06 «Торговое дело» и др.) изучают дисциплину «Управления персоналом».

Целью изучения дисциплины является формирование и развитие общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, способствующих успешному освоению основ такого особого вида профессиональной деятельности, как управление персоналом. Вне зависимости от направления подготовки каждый нынешний студент или слушатель заочной формы обучения при трудоустройстве будет включён в систему трудовых отношений организации.

Многoletний опыт работы авторов в сфере управления персоналом и преподавания соответствующих дисциплин убедительно показывает: эта деятельность – интересная и творческая, не терпящая академизма и рутины. А значит, может быть творчески представлена при обучении студентов, вызывая желание с интересом её осваивать.

Современные студенты находятся в выгодном положении: со времени появления в 1991 году в стране первого учебника¹ по новой специальности «менеджмент персонала» издано немало учебных пособий, посвящённых различным вопросам управления персоналом. Кроме того, в распоряжении студентов такое чудо глобальной информатизации как Интернет, где целые порталы и множество сайтов буквально напичканы интересными и полезными материалами по проблемам управления людьми в организациях.

Почему же, несмотря на это, авторы предпринимают попытку к разработке собственного пособия? По целому ряду причин, среди которых:

– отсутствие пособий, полностью отвечающих авторской концепции курса и современным требованиям формирования не просто

¹ Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИНИ, 1991.

знаний и умений для выполнения каких-либо функций, а компетентности как способности успешно решать профессиональные задачи;

- необходимость методически обеспечить самостоятельную работу студентов в ходе изучения ими дисциплины;

- потребность осмыслить и систематизировать накопленный авторами в течение последних лет практический опыт управления персоналом и преподавания соответствующих курсов, а также результаты собственных научных исследований в этой сфере;

- и, самое главное, желание активно способствовать формированию у «продвинутых» студентов, проявляющих осознанное отношение и глубокий интерес к освоению профессии, личностной и профессиональной готовности к применению полученных знаний в практике своей будущей работы, высокого уровня компетентности сразу после завершения обучения;

- наконец, стремление вооружить студентов пособием, содержащим образцы бланков методик и описания примеров часто возникающих практических ситуаций, которое будет помогать им и после окончания вуза.

Настоящий практикум соответствует рабочей программе дисциплины. В неё включён важный для формирования у студентов профессионального сознания материал к лекциям. В то же время, практикум отличается от многих других пособий тем, что это – пособие-тренинг, так как основное внимание уделено практическим заданиям различного характера и уровня сложности, связанным с изучением образцов документов, анализом описанных проблем, решением практических ситуаций, требующих творческого осмысления прочитанного материала, обобщения, сравнения, приведения своих примеров и т.п.

В результате систематической работы с практикумом студенты могут приобрести следующие компетенции, предусмотренные государственным образовательным стандартом:

- знать основы разработки и внедрения кадровой политики, стратегии планирования, привлечения, подбора и отбора персонала;

- проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;

- владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов фор-

мирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

– управлять персоналом организации (предприятия), иметь готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами;

– использовать приёмы и методы работы с персоналом, методы оценки качества и результативности труда персонала.

Данный практикум разработан таким образом, чтобы не только дать системную информацию по курсу «Управление персоналом», но и вызвать позитивное эмоциональное отношение к изучаемым вопросам, предоставить возможность творчества при выполнении заданий и получения удовольствия от учебной работы.

Кроме того, при создании данного практикума авторы учитывали особенности визуального восприятия содержания текста, которые заключаются в наличии трёх аспектов:

– восприятия как видения, в основе которого лежит отображение объективной реальности;

– восприятия как понимания, проникновения в смысл воспринимаемого;

– восприятия как отношения, эмоциональной реакции на воспринимаемое;

Также учтены психологические закономерности усвоения информации разными людьми: для «левополушарных» (с доминированием структурно-логического восприятия и осмысления) даны схемы и таблицы; для «правополушарных» (с доминированием образного, эмоционально-интуитивного восприятия и осмысления) – метафоры и образы; для «аудиалов» (воспринимающих лучше на слух) – короткие тексты; «визуалов» (лучше воспринимающих наглядно представленную информацию) – рисунки; «кинестетикам» (лучше усваивающим информацию в процессе действий) адресованы задания на дописывание и т.п. В то же время предлагаемые задания способствуют развитию всех интеллектуальных способностей.

Практикум состоит из четырёх логически связанных между собой разделов, что структурирует теоретический и практический материал и способствует последовательному освоению. Каждый раздел содержит темы, изучаемые на лекциях и практических занятиях.

Практикум снабжён методическим аппаратом для облегчения восприятия текста и усвоения его содержания.

В каждом параграфе выделены рубрики:

Рассматриваем – вопросы, рассматриваемые в теме;

Читаем – список литературы, рекомендуемой при изучении темы;

Изучаем – текстовые и иллюстративные материалы к лекциям;
Выполняем – творческие задания и практические ситуации;
В тексте параграфов (в рубрике «*Изучаем*») располагаются пиктограммы, значения которых следующие:

! – новое понятие.

В рубрике «*Выполняем*» использованы пиктограммы:



– письменное задание;



– кейс-задание;



– задание для групповой дискуссии



– диагностическая методика

Как работать с учебно-практическим пособием?

1) ознакомиться до лекции по определённой теме с тем, какие вопросы в ней будут рассмотрены, и какие литературные источники следует изучить;

2) вдумчиво изучить предлагаемый учебный материал, определения понятий и выводы;

3) выбрать и выполнить те задания, что рекомендованы для домашней работы или вызвали особый интерес.

Авторы выражают уверенность, что использование настоящего пособия в учебном процессе поможет студентам и преподавателям в творческом освоении как дисциплины, так и вида деятельности управление персоналом.

Раздел I. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

«... управление становится наукой, потому как изучает явления, сгруппированные в различные теории, стремится на системной основе понять, почему и как люди работают вместе для достижения определённых целей и для того, чтобы сделать это сотрудничество более полезным для общества».

Л. Гьюлик



Рассматриваем

1.1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.

1.2. Общие функции, методы и стили управления персоналом.

1.3. Кадровая стратегия и кадровая политика организации.

1.4. Персонал как объект управления.

Читаем

1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпораций: пер. с англ. / И.К. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.

2. Адизес, И.К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные: пер. с англ. / И.К. Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 198 с.

3. Богдан, Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учеб. пособие / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева. – Новосибирск: СибАГС, 2013. – 99 с.

4. Иванова, Т.Ю. Теория организации: учебник / Т.Ю. Иванова. – М.: КноРус, 2012. – 427 с.

5. Кибанов, А.Я. Система управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

6. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.

8. Кибанов, А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2012. – 48 с.

9. Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р.Е. Мансуров. – М.: Юрайт, 2012. – 336 с.

10. Приходько, Д.И. Организационные структуры успешных корпораций / Д.И. Приходько. – М.: Инфотропик Медиа, 2012. – 272 с.

1.1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией



Изучаем

Структура организации

! Организация как институциональный элемент общественной системы (от лат. organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю) – форма устойчивого объединения людей, занятых совместной деятельностью для достижения определённых целей и действующих на основе определённых принципов и правил.

! Организация как функция управления – придание определённой структурированности и согласованности взаимодействию людей, процессов.

В составе любой организации – вне зависимости от сферы деятельности, формы собственности, юридического статуса, терминологического обозначения («предприятие», «учреждение», «фирма», «корпорация», «общество», и др.). Т.Ю. Базаров выделяет следующие компоненты:

1. Цели – то, ради чего организация создана и будет действовать.

2. Структура – внутреннее строение организации, наличие отдельных частей и соотношения между ними.

3. Технология – механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты.

4. Ресурсы (материально-технические, финансовые, интеллектуальные – «know how» и др.) – средства, которыми располагает организация для реализации целей деятельности.

5. Управление – процесс координации различных видов деятельности.

6. Персонал – совокупность человеческих ресурсов организации.

Названные выше компоненты организации как части человеческого организма и на этой основе создать модель организации в виде схематичного изображения фигуры человека (рис. 1.1.1).

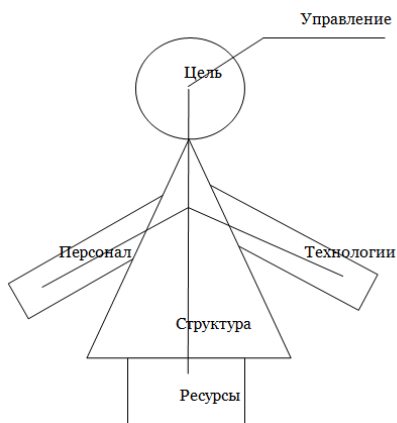


Рис. 1.1.1. Модель организации

Все компоненты тесно взаимосвязаны между собой, и организация представляет собой единый организм. Это даёт возможность применить антропоморфный подход (от лат. *antropos* – человек, *morfos* – строение) – уподобить строение организации строению человеческого организма, рассмотреть (с достаточной долей условности).

! Организационная структура – совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации.

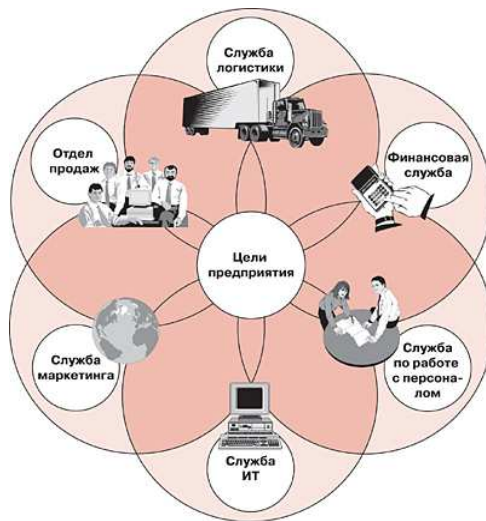


Рис. 1.1.2. Пример разделения и координация рабочих задач для достижения целей предприятия

Организационная структура отображается в виде *органиграммы* – графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

Любой тип организационной структуры состоит из совокупности звеньев, взаимодействующих между собой посредством связей. При этом:

звено – самостоятельная обособленная часть организации (подразделение: отдел, служба, факультет, лаборатория и т.п. или должность), находящаяся на определённом уровне иерархии, обладающая функциями и полномочиями на их выполнение, несущая ответственность за выполнение функции;

связь – траектория взаимодействия между звеньями.

При структурно-функциональной несогласованности (несоответствие форм организационного устройства масштабам предприятия, числу сотрудников, интенсивности и разновидности работ, количеству документопотока, объёму ресурсов и т.д.) возникают проблемы управления, в частности обострение проблемных и конфликтных ситуаций, неэффективное использование ресурсов, финансовые провалы. Ситуация усугубляется при увеличении количества сотрудников и возрастании объёма информации.

Организационная структура, как правило, видоизменяется по мере того, как растёт и развивается организация.

Согласно *эволюционному подходу* (в рамках которого рассматривается поэтапное усложнение структуры организации) изменение организационной структуры происходит по следующей схеме: команда единомышленников => линейная структура / функциональная структура => линейно-функциональная структура => централизованная линейно-функциональная структура => матричная структура.

Согласно *управленческому подходу* (в рамках которого, новую организацию создают профессиональные менеджеры, имеющие опыт работы и руководства в других организациях) тип организационной структуры закладывается изначально при планировании, исходя из специфики деятельности будущей организации по образу и подобию уже созданных и эффективно работающих организаций. В этом случае возможен достаточно широкий выбор возможных вариантов:

- ✓ иерархические (бюрократические) типы структур: линейная, линейно-штабная, дивизионная организационная структура;
- ✓ органические типы структур: бригадная, проектная, матричная организационная структура;
- ✓ смешанные типы: многомерные организационные структуры, характерные для холдингов.

Пока в компании не более десяти человек, сотрудники могут работать как «команда единомышленников» на основе принципов взаимозаменяемости, страхования и поддержки. При этом все остаются на виду, и в любой момент понятно, кто чем занят. Никакая формализованная структура не может сравниться по эффективности с командой единомышленников, работающих на общую цель рис. 1.1.3).



Рис. 1.1.3. Организационная структура «команда единомышленников»

Важно отметить, что в команде единомышленников помимо формального лидера (директора, руководителя) существенную роль

в управлении может играть неформальный лидер (например, сотрудник № 3 на рис. 1.1.3), являющийся «душой компании».

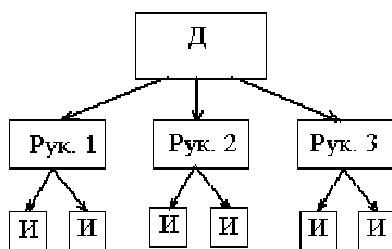
Безусловно, такая элементарная организационная структура обладает как преимуществами (быстрое реагирование на изменение ситуации, оперативность принятия управленческих решений, простота согласования организационных вопросов, неформальный подход к мотивированию и контролю персонала), так и недостатками (поглощённость текущими задачами, невозможность сосредоточиться на стратегии развития).

Однако, как только компания начинает расти и увеличивать численность сотрудников, взаимоотношения «каждый с каждым» становятся не эффективными, между членами «команды единомышленников» исчезает взаимопонимание. Различия во взглядах, компетенции, профессиональном опыте и занимаемых должностях приводят к нарастанию разномыслия и несогласованности действий. Это приводит к неудовлетворённости, в коллективе начинаются брожение и разлад. Если руководство оказывается неспособным на кардинальные меры, компания разваливается.

Таким образом, в целях сохранения и дальнейшего развития организации, на смену импровизированным отношениям «каждый с каждым» должны прийти формальные правила, которые упорядочивают ключевые вопросы взаимодействия, разделяют функции, полномочия и ответственность между сотрудниками.

Второй этап становления компании связан с переходом от «команды единомышленников» к административному (линейному) управлению.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности (рис. 1.1.4).



Д - директор; Рук. - руководители подразделений; И - исполнители

Рис. 1.1.4. Линейная структура управления

Достоинство линейной структуры управления – простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток – высокие требования к квалификации руководителей. В современной практике управления линейная структура в чистом виде – практически не встречается. Логическим развитием линейной структуры является *линейно-штабной тип организационной структуры*. Линейно – штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими – либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной (рис. 1.1.5).



Рис. 1.1.5. Линейно-штабная структура управления

Линейно-штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Однако наибольшее распространение приобрела *линейно-функциональная структура* на основе объединения и сосредоточения функций и исполнителей на фиксированных направлениях деятельности.

Объединённые коллективы приобретают статус формальных подразделений, возглавляемых назначенными руководителями. Как правило, каждый такой отдел отвечает за определённый продукт или целевой результат. Производственный процесс разделяется на технологические фазы, ответственность за которые возлагается на начальников (линейных руководителей) соответствующих видов про-

изводств или других служб. Такое организационное решение снимает много проблем и повышает согласованность работы.

При линейно-функциональной структуре линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Типичная линейно-функциональная структура – ступенчатая иерархическая (рис. 1.1.6), как и любая другая организационная структура, имеет как свои достоинства, так и свои недостатки.

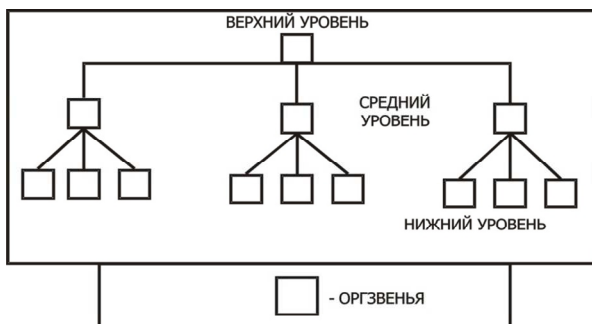


Рис. 1.1.6. Пример линейно-функциональной структуры

Линейно-функциональная структура оптимальна для работы в стабильных условиях. Если ситуация быстро меняется и требует срочного пересмотра контролируемых показателей и ограничений, добиться согласованной работы всех служб удаётся с большим трудом, особенно когда это происходит в условиях роста организации.

Чем глубже специализация и больше функциональных подсистем, тем выше требования к их согласованной работе по достижению интегрированного результата.

Это обстоятельство является причиной перехода к более сложной организационной системе и интегрированному управлению всеми бизнес-процессами организации.

Уже к концу 20-х годов XX века стала очевидна необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, развитием многопрофильности деятельности и филиальных сетей. В связи с этим стали возникать *дивизионные (филиальные) структуры* управления, прежде всего в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определённую самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно –

исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т.п. Типовая модель дивизионной организационной структуры представлена на рис. 1.1.7.

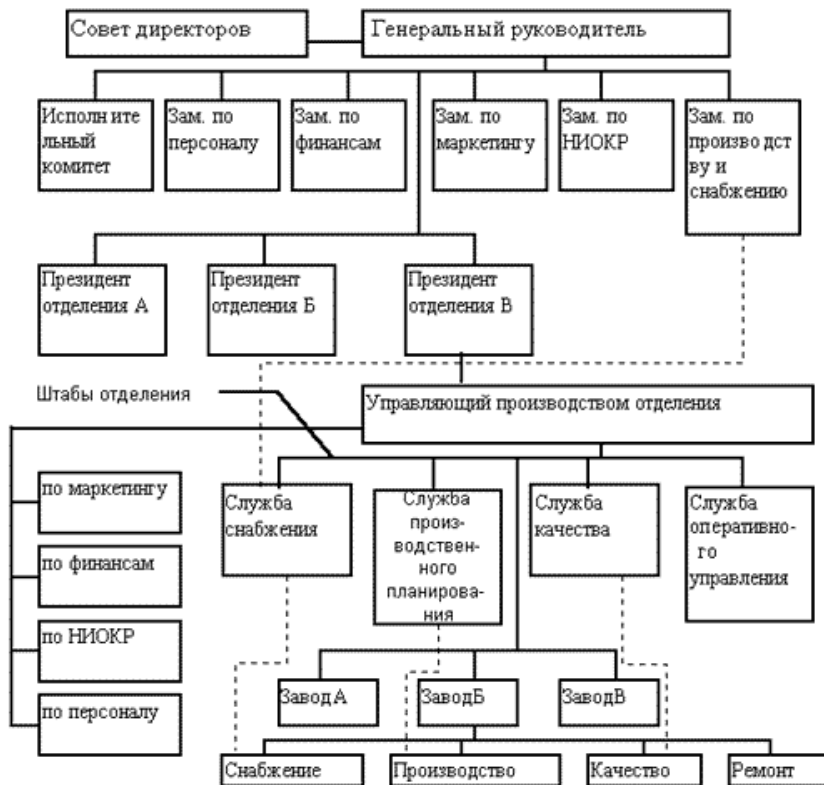


Рис. 1.1.7. Пример дивизионной структуры управления

Пик внедрения дивизионных структур управления пришёлся на 60–70-е годы XX века. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая специализация; по ориентации на определённые группы потребителей – потребительская специализация; по обслуживаемым территориям – региональная специализация.

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов XX века, когда создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий и обстоятельства потребовали высокой эффективности, качества работы, быстрой реакции на изменения рынка. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются *бригадные, проектные, матричные (программно-целевые), формы структур*. При внедрении этих структур возникает необходимость изменять взаимоотношения между подразделениями.

Бригадная (кросс-функциональная) структура управления. Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Основными принципами такой организации управления являются: автономная работа рабочих групп (бригад); самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали; замена жёстких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями; привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений. Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жёсткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами. Типовая модель бригадной организационной структуры представлена на рис. 1.1.8.

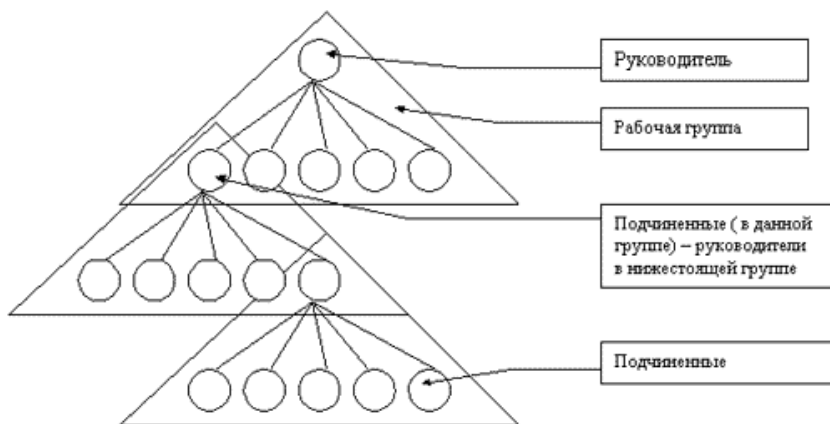


Рис. 1.1.8. Пример бригадной структуры управления

Бригадная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам.

Основным принципом построения *проектной структуры* является концепция проекта. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т.д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, её компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). Типовая модель проектной организационной структуры представлена на рис. 1.1.9.

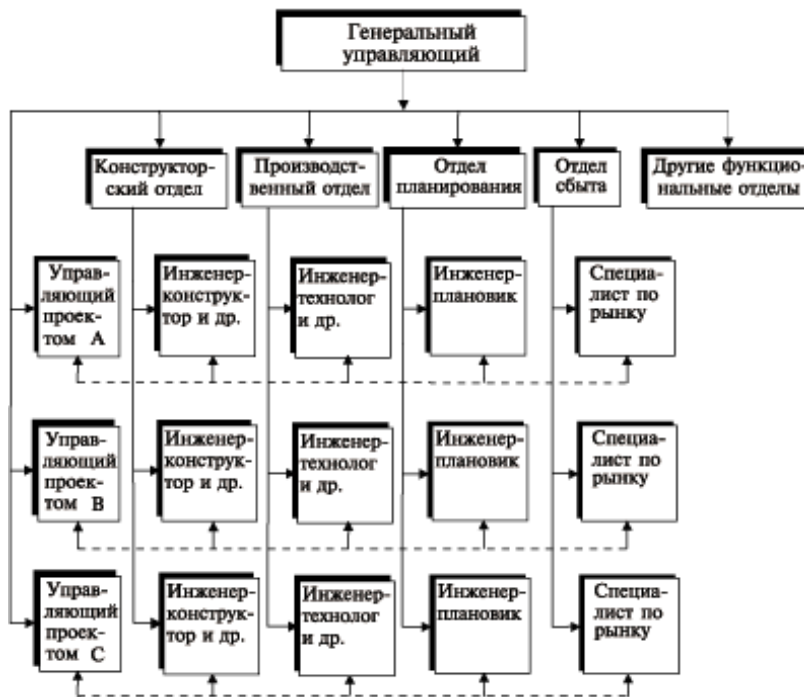


Рис. 1.1.9. Пример проектной структуры управления

Безусловные преимущества проектной структуры (высокая гибкость, сокращение излишка правленческого персонала) перевешивают недостатки (очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта; дробление ресурсов между проектами; сложность координации одновременно реализуемых проектов компании; усложнение процесса развития организации как единого целого) лишь на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов. Увеличение же количества одновременно выполняемых проектов и / или видов деятельности приводит к необходимости перехода на многомерные матричные модели организационные структур управления.

Матричная структура (рис. 1.1.10) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один – линейный, другой – руководитель программы или направления двумя группами подчинённых: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет чётко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы.

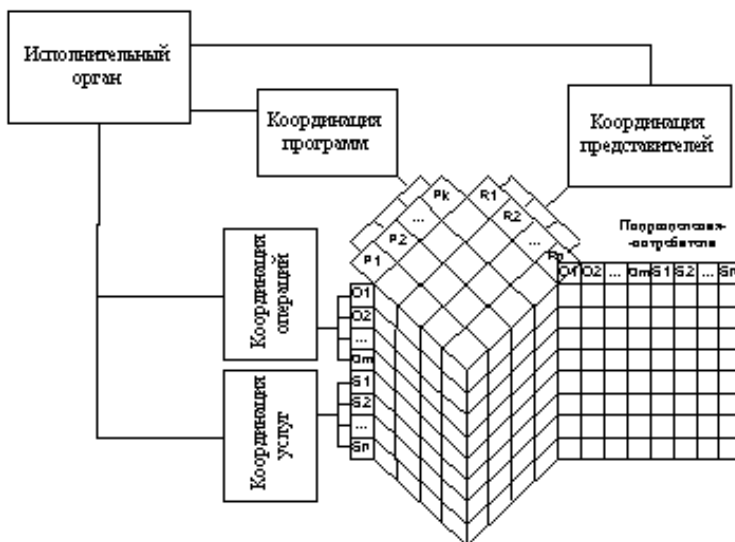


Рис. 1.1.10. Пример многомерной матричной структуры управления

Матричная организация свойственна компаниям, решающим сложные, нестандартные задачи с вовлечением разнопрофильных специалистов и подразделений. Многомерная схема сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. В крупных организациях и холдингах матричная структура все более вытесняет из применения линейно-функциональную организационную структуру.

Этапы развития (жизненный цикл) организации

Деятельность любой организации подчиняется определённым закономерностям, важнейшей из которых является этапность развития. Организации создаются, развиваются, достигают успеха, ослабевают и иногда прекращают своё функционирование. Ни одна организация не живёт вечно и не живёт без изменений, однако каждая организация проживает свой жизненный цикл.

Жизненный цикл организации – это система предсказуемых изменений с определённой последовательностью состояний, которые организация проходит в течение определённого времени: от момента её создания до момента ликвидации.

Существует несколько подходов к выделению этапов, или фаз, жизнедеятельности организации. Они отличаются критериями для выделения жизненных циклов, их количеством и характеристиками. Современные HR-специалисты применяют в основном две основные модели жизненного цикла организации, которые предложены Ларри Грейнером и Ицхаком Адизесом.

Модель жизненного цикла Ларри Грейнер

Автор модели последовательно выделяет пять этапов, называя их «стадиями роста», они представлены на рис. 1.1.11.

Л. Грейнер считал, что организация за время своего существования в отрасли последовательно проходит через 5 этапов роста: рост через творчество, через управление, через делегирование, через координирование и через сотрудничество.

Каждый этап роста представлен двумя фазами такими, как эволюционное развитие и революционное развитие. В период эволюционного развития продажи и прибыль организации растут постепенно. В период революционного развития продажи и прибыль могут временно снизиться, но затем снова выйти на кривую роста.

Длительность эволюционного периода колеблется в зависимости от отрасли и составляет в среднем от 4–8 лет. В молодых и динамично развивающихся отраслях организации растут стремительно

и этапы сменяются быстро. В зрелых отраслях стадии проходят медленней.

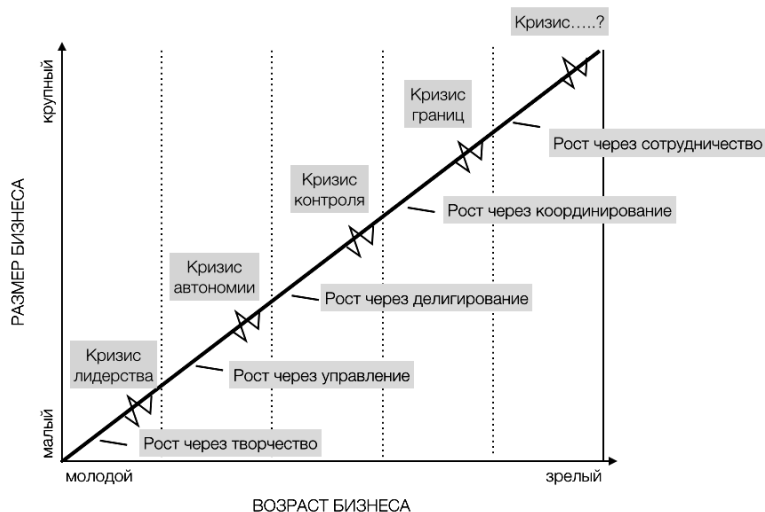


Рис. 1.1.11. Модель жизненного цикла по Л. Грейнеру

Рассмотрим каждый из пяти этапов жизненного цикла организации по Л. Грейнеру более подробно.

Этап первый: рост через творчество. Организация выходит на рынок со своим продуктом и определяет границы. Стремительный рост бизнеса на данном этапе приводит к возникновению кризиса лидерства. Организация расширяется, поэтому возникает формализованная форма управления, устанавливаются правила, приоритеты и принципы работы.

Этап второй: рост через управление. Начинается стабильный рост продаж. Расширение организации является причиной кризиса автономии. Результативность персонала снижается по причине жесткой системы централизованного управления. Возникает необходимость формирования в организации процессов делегирования.

Этап третий: рост через делегирование. Когда все процессы делегирования полномочий определены, сотрудники начинают быстрее принимать решения, что помогает укрепить позиции, захватить новые рынки и расширить ассортимент производимых товаров

и услуг. В результате такого роста возникает кризис контроля. Вводятся более жёсткие формы контроля и отчётности.

Четвёртый этап: рост через координирование. Благодаря принятию согласованных решений организация снова увеличивает эффективность своей деятельности. Все решения соотносятся с общей миссией организации и её целями, риск возникновения ошибок уменьшается. Но появление новых точек контроля в большой компании приводит к развитию волокиты. Процедуры преобладают над решениями и задачами организации. Возникает кризис бюрократии. Снижается общая инновационность в организации так же, как и гибкость и скорость принятия решений.

Пятый этап: рост через сотрудничество. На заключительном этапе роста пересматриваются взаимоотношения в организации. Данный этап характеризуется появлением командной работы для решения поставленных задач, сокращается персонал, формальные системы управления упрощаются, возрастает количество обсуждений в открытой форме, появляется система обучения персонала внутри организации.

Кризис на последнем этапе роста компании ещё не получил своё название. Л. Грейнер считал, что данный кризис будет связан с физическим и моральным истощением сотрудника по причине интенсивной работы в команде, с одной стороны, и внедрения новых способов работы – с другой.

Модель жизненного цикла Ицхака Адизеса

Если говорить про методологию Ицхака Адизеса, то в её основе находится фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. Успешное функционирование организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

И. Адизес предлагает не решать проблемы организации, а учить организацию самой решать свои проблемы, самообучаться за счёт преодоления возникающих преград. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации, которая представлена на рис. 1.1.12.

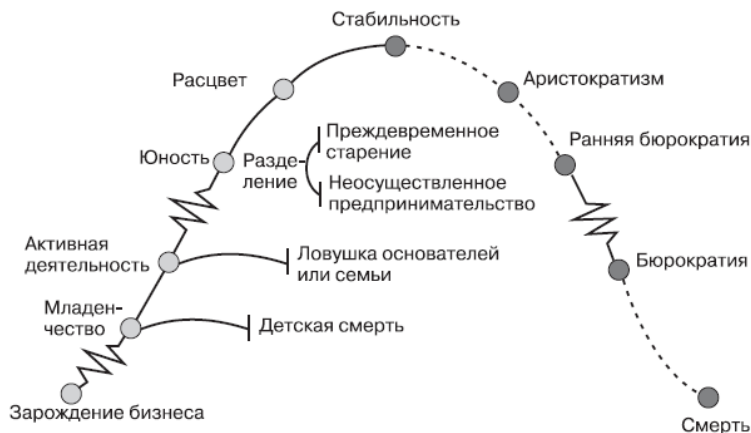


Рис. 1.1.12. Модель жизненного цикла по И.Адизесу

Согласно концепции И. Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов: рождение, младенчество, стадия быстрого роста, юность, расцвет, стабилизация, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация и смерть.

1. «Рождение» – этап создания организации. У основателя (или основателей) родилась бизнес-идея, он горит энтузиазмом и считает, что все вокруг должны так же загораться и содействовать. Опасность состоит в том, что, желая реализовать свою идею, предприниматель недостаточно считается с реальным положением дел на рынке.

2. «Младенчество» – этап, характеризующийся неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии («все называют друг друга по именам»). Нет формальной организационной структуры, системы формального приема на работу – есть объединение людей в союз единомышленников. Нет системы оценки выполненной работы, ибо решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация борется за выживание. Залогом успешного выживания является обеспечение притока денежных средств и такой психологический фактор, как верность основателя идее создания устойчивой организации.

3. «Стадия быстрого роста» («Давай-давай!») – этап, характеризующийся наступлением относительной финансовой стабильности, которая обеспечивается ростом уровня объемов производства или продаж. Организация на этом этапе внутренне еще не структурирована: все ключевые вопросы решают конкретные люди, а не должно-

сти. Ситуация опасна тем, что выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. На данном этапе организация должна чётко определить для себя сферу деятельности. Стремление объять необъятное может в один момент уничтожить организацию. Руководитель пытается делегировать властные полномочия и ответственность сотрудникам, так как чувствует невозможность и нецелесообразность сосредоточивать все решения в своих руках, однако на самом деле без главы фирмы ничего не решается. Для руководителя наступает весьма ответственный момент в определении того, когда необходимо перейти от интуитивного администрирования к профессиональному управлению.

4. «Юность» – этап, характеризующийся децентрализацией, делегирование полномочий становятся жизненно необходимыми. Принципиально появление фигуры профессионального менеджера (исполнительного директора, вице-президента). Он должен выполнять функции, прежде отсутствующие или расплывенные. Это время конфликтов, так как появляются противоречия в ценностях и целях основателя и менеджера, менеджера и ветеранов, ветеранов и новичков. На стадии юности проявляется и такая проблема, как противоречие между потребностями фирмы и потребностями (в первую очередь финансовыми) ее сотрудников, их амбициями. Необходимо поддержание в фирме горизонтальных неформальных связей, делегирование ответственности подчиненным, что открывает им перспективу роста. Если организация пережила конфликтную «юность», в том числе привела к общему знаменателю свои внешние устремления, то наступает этап расцвета.

5. «Расцвет» – это этап баланса между самоконтролем и гибкостью организации, это знание и соотнесение целей, возможностей и средств достижения. Теоретически «расцвет» может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации – за счет притока новых сил, создания дочерних организаций и, главное, сохранения духа предприимчивости. Ответственность руководителей и сотрудников выражается в понимании предпринимательской природы общественно полезного и востребованного дела. В противном случае плавно наступает опасная стадия «стабилизации».

6. «Стабилизация» – этап, характеризующийся повышенным чувством безопасности. Стабильность присутствия на рынке приводит к тому, что организация все больше ориентируется на свое прошлое. Финансисты в ней теперь значат больше, чем разработчики и специалисты по маркетингу. Межличностные отношения становятся важнее, чем новые рискованные предложения.

7. «Аристократизм» – этап, характеризующийся переходом к все более увеличивающейся дистанции между руководителями и рядовыми исполнителями. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство. Гарантированность результата вытесняют варианты, связанные с риском. Имидж фирмы – конформизм в обращении, поведении, одежде. Организацией сознательно декларируется тот же уровень прибыли, даже при спаде продаж товаров или услуг. Повышаются отпускные цены, но качество при этом может даже снижаться.

Истинное положение организации – на грани катастрофы – является внезапно. Начинается работа за выживание, но не фирмы в целом, а каждый борется сам за себя. Такая ситуация уже практически неизбежно ведет к следующему этапу продолжающегося пока что существования организации – стадии «ранней бюрократизации».

8. «Ранняя бюрократизация» характеризует этап «управленческой паранойи». В организации ищут причины, которые вызывают проблемы, находят и убирают «виноватых», тех, кто вызывает эти проблемы. Работа с рынком, с потребителем постепенно уходит на второй план. Результат: предприниматели приходят и уходят, администраторы остаются.

9. «Бюрократизация и смерть» – этап, характеризующийся тем, что бюрократическая организация обращена на себя, замкнута. В ней царит «культ письменного слова». Характерна разорванность «информационного поля»: каждый сотрудник владеет лишь частью информации, клиенты и собственные подразделения вынуждены собирать ее по частям. Замкнутая на себя организация, пребывающая в стадии «развитой бюрократизации» внешне выглядит «монстрообразно», но достаточно небольших изменений в окружающей среде, и она рухнет. Спасти от гибели ее может только внешняя сила (например, государство – ради сохранения рабочих мест).

Важно отметить, что далеко не каждая организация способна «дожить» до своего логического финала, последовательно пройдя все стадии своего жизненного цикла. Управленческие ошибки и недостаточность ресурсов могут погубить организацию в самом начале её жизненного пути.

На различных этапах жизнедеятельности организация переживает кризисы, которые могут привести к ее краху, или, наоборот, дальнейшему развитию.

Так, например, И. Адизес выделяет несколько потенциальных угроз для организации, способных привести к летальному исходу.

Детская смерть (смерть организации во младенчестве) – происходит, если компания тратит больше денег, чем зарабатывает, если она совершает ошибки, которые наносят ущерб рынку. Затянувшаяся стадия Младенчества также может привести к смерти, если основатель спустя годы проделанной работы, которая, к сожалению, не принесла желаемых результатов, решает оставить свой бизнес.

Ловушка основателя (семьи) – если на поздних стадиях активной деятельности («Давай–Давай») компания не в состоянии избавиться от зависимости от основателя, её ждёт «Ловушка основателя». Компания находится в плену способностей и ограничений своего основателя. Это происходит потому, что организация не смогла развить способности, которые могут заменить его. Ловушка может также случиться потому, что сам основатель не хочет или не в состоянии эффективно делегировать и децентрализовать управление. Основатель настаивает на своём активном участии в принятии решений и управлении текущей деятельностью компании, хотя уже давно очевидно, что лучше ему отойти в сторону и позволить более компетентным и способным руководителям взять на себя выполнение этих функций. Если компания в Ловушке основателя – это означает, что когда основатель отходит от дел, компания умирает вслед за ним.

Также часто в бизнесе, которым владеет семья, и весь контроль сосредоточен в руках её членов, случается Ловушка семьи. Члены семьи не хотят или не способны доверять своё дело чужим людям. В Ловушке семьи руководство определяется на основе родственных связей, а не компетенции или опыта сотрудников. В таких ситуациях компания не видит необходимости разделять собственность от управления. Компании, которые оказались в Ловушке семьи особенно уязвимы, когда управление передаётся некомпетентному члену семьи.

Преждевременное старение. Часто переход компании на стадию Юности бывает очень болезненным и затягивается надолго. Большинство необходимых изменений, в уровне децентрализации, стиле управления, целях и системе вознаграждения вытекают в большие конфликты, которые происходят между:

- «старожилыми» и «новичками»;
- основателем, новыми профессиональными менеджерами и советом директоров;
- основателем и его «боевыми товарищами»;
- между тем, что лучше для компании и тем, что некоторые сотрудники рассматривают как предпочтительное для себя лично.

Чтобы справиться с этим конфликтом, необходимо направить энергию, которая была ранее ориентирована вовне, внутрь компании

и использовать ее для разрешения бесконечных разборок и разногласий. Патологии в Юности возникают тогда, когда разногласия заходят настолько далеко, что одна из сторон полностью теряет доверие и уважение и больше не может эффективно работать в компании. При этом, другая сторона решает, что единственный способ двигаться вперед – уничтожить оппозицию.

Если приглашённому менеджеру все-таки удастся удержать ситуацию под контролем, а основатель, при этом, полностью уходит в тень, то организации грозит преждевременное старение. Во главе с лидером -администратором организация быстро теряет свою гибкость, её покинут люди, обладающие предпринимательским талантом, которые не способны жить по инструкциям. Причиной преждевременного старения становится тотальный контроль и избыточное количество внутренних правил, которые губят предпринимательский дух. Организация уже более не может адаптироваться к потребностям рынка, становится забюрократизированной и умирает, так и не достигнув расцвета.

Неосуществлённое предпринимательство. Еще один сценарий развития событий: собственник понимает, что он больше не может и не хочет быть запасным игроком в команде. Он решает добровольно отдать власть, чтобы уйти и начать все с нуля. К такому решению его зачастую подталкивает не только наемный управляющий, но и совет директоров.

Кроме того, существует еще одна опасность, которая подстерегает компанию в Юности – «развод» или «крах бизнес-партнерства». Если во главе компании стоят два основателя, которые являются носителями разных управленческих стилей, то именно в период Юности их партнерским отношениям приходит конец. С каждым днем трезво мыслящий администратор все больше убеждается в том, что его напарник по бизнесу стал неуправляемым авантюристом. Теперь изменения, которые намеревается внедрить его партнер с завышенными амбициями, несут больше проблем, чем возможностей. Он не готов в дальнейшем идти на риск и реализовывать еще одну его безумную мечту. И чем дольше они будут бороться друг с другом, тем больше потерь будет нести их компания. Как правило, исход один: основатель – администратор выкупает долю основателя-предпринимателя.

Проанализировав жизненный цикл организации можно постепенно переходить к формированию и внедрению изменений. Необходимо помнить, что при внедрении изменений может возникнуть сопротивление персонала нововведениям. Но не следует рассматри-

вать это в качестве негативной реакции. Оно создаёт необходимые предпосылки своеобразного «испытания» новых идей, их доработку в процессе привязки к конкретным условиям. Сопротивление персонала изменениям может быть, как активным (критика, бойкотирование изменений, забастовка), так и пассивным (выполнение работы «по-старому», замедление темпов работы, уменьшение интенсивности труда и/или выработки, напряжённость социально-психологического климата). Ключевым условием позитивного развития является выработка кадровой политики и стратегии, адекватной этапу развития.

Эволюция концепций к управлению работниками в организации

! Эволюция – процесс развития, состоящий из постепенных изменений, без резких скачков (в противоположность революции).

! Концепция (от лат. *conceptio* – понимание) – определённый способ понимания (трактовки, восприятия) какого-либо предмета, явления или процесса; основная точка зрения на предмет (явление).

! Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на сущность и содержание, цели и задачи, принципы и методы управления персоналом, основанная на понимании и определении роли человека в системе социально-трудовых отношений.

Эволюционные изменения в управлении работниками в организациях происходили вследствие стремления адаптироваться к условиям изменяющейся внешней среды. Этапы развития производства и рыночных отношений, подход к управлению, основанный на теории человеческих отношений, обусловили эволюцию концепций управления персоналом.

Трансформации находили свое выражение в изменении моделей, функций и организации управления персоналом по основным направлениям:

- повышение роли человека в управлении и производстве;
- развитие активности кадровых служб в участии в управлении организацией;
- увеличение социальной составляющей управления, то есть удовлетворения потребностей работающих.

Эволюция подходов и концепций управления работниками

Подход	Восприятие человека (метафора)	Концепция управления	Задачи и принципы управления
Экономический	«винтик»	Использование рабочей силы и трудового потенциала	Набор способных работников, нормирование труда
Административный	«механизм»	Управление кадрами	Организационное закрепление работников, четкое распределение обязанностей
Органический	«мозг»	Управление персоналом	Изучение и удовлетворение потребностей и мотивов
Гуманистический	«личность»	Управление человеческими ресурсами	Профессионально-личностное развитие, управление через формирование ценностей

Смена управленческой парадигмы на рубеже XX и XXI веков может быть представлена следующим образом:

- 1) от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами;
- 2) от функций кадрового учета и делопроизводства к стратегическому управлению человеческими ресурсами;
- 3) от сбора, обработки, анализа кадровой информации к прогнозированию развития кадровой ситуации;
- 4) от обеспечения кадровой деятельности руководителей к сопровождению принятия решений по управлению трудовыми коллективами;
- 5) от принципа оплаты за должность к принципу оплаты за результат, конкретный вклад в достижение целей организации.

Таким образом, управление – это функция организованных систем, обеспечивающая сохранение структуры, поддержание определенного состояния или перевод в другие состояния в соответствии с поставленной целью.

Управление персоналом в современных условиях рассматривается как центральное направление менеджмента в любой организации независимо от ее масштабов или профиля, так как именно чело-

век, а не техника или финансы является самым ценным ресурсом, обеспечивающим ее развитие и конкурентоспособность.

Система управления персоналом имеет свои особенности в зависимости от стадии развития организации. Эти особенности проявляются в реализации основных направлений деятельности по управлению персоналом.



Выполняем



– **письменное задание 1.1.1.** Составьте и проанализируйте модель организации, являющейся местом Вашей работы (практики). Покажите на созданной модели роль подсистемы управления персоналом в организации (цветом, формой, расположением элементов).



– **письменное задание 1.1.2.** Составьте схему этапов развития организации, в которой Вы работаете (проходите практику), используя данные об этапах и основных характеристиках жизненного цикла организации. Приведите свои аргументы, подтверждающие важность управления персоналом на всех этапах её развития.



– **письменное задание 1.1.3.** Впишите в таблицу название концепций управления в соответствии с эволюцией форм совместной деятельности и принципами управления.

Форма совместной деятельности	Принципы управления	Концепция управления
Совместно-последовательная	Работник – «винтик» человеко-машинной производственной системы, рационализация производственных связей и трудовых процессов за счет использования механизмов контроля и вознаграждения	
Совместно-взаимодействующая	Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации	

Форма совместной деятельности	Принципы управления	Концепция управления
	Наемный работник – партнер во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия при урегулировании социальных и трудовых вопросов, в том числе через деятельность профсоюзов	
Совместно-индивидуальная	Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности, повышение предпринимательской активности работников и конкурентоспособности	
Совместно-творческая	Поощрение социального и культурного творчества работников в развитии организации, их непосредственного участия в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, коллективная ответственность за результаты	



– задание для групповой дискуссии 1.1.4. Сравните ключевые отличия между растущей и стареющей организацией. Прокомментируйте приведенные в таблице формулировки. Приведите примеры, иллюстрирующие выявленные различия.

Растущая организация	Стареющая организация
Разрешено все, что не запрещено	Запрещено все, что не разрешено
Не важно КАК, важно ЧТО	Не важно ЧТО, важно КАК
Люди просят прощения	Люди просят разрешения
Получить, что хотим!	Хотеть того, что у нас есть!
Ожидания превосходят результаты	Результаты превосходят ожидания
Политическая власть находится в руках отделов маркетинга и продаж	Политическая власть находится в руках бухгалтерского, финансового и юридического отделов

Растущая организация	Стареющая организация
Тон задают обычные сотрудники	Тон задает административный персонал
Функция главнее формы	Форма главнее функции
Недостаток денежных средств	Избыток денежных средств
Интуиция играет главную роль	Суждения играют главную роль
Людей награждают за их вклад в развитие компании, а не за личные качества	Людей награждают исключительно за личные качества
Менеджмент управляет организацией	Организация управляет менеджментом
Успех является следствием риска	Успех приходит, если не рисковать
Ответственность не уравнивается полномочиями	Полномочия не уравниваются ответственностью.
Проблемы – это возможности	Проблемы – это ничто иное, чем проблемы



– **письменное задание 1.1.5.** Прочтите материал и заполните сводную таблицу по становлению школ управления

Научная школа	Фамилия представителя школы	Нововведения, вклад представителя школы в развитие теории управления персоналом

Среди школ управления можно выделить: научную школу управления, административную (классическую) школу управления, школу человеческих отношений и школу поведенческих наук. Все последующие направления и научные школы, по сути дела, являются производными от вышеуказанных научных направлений.

Школа научного управления (1885–1920)

Создатели школы научного управления исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения. В результате – они сначала исследуют содержание самого труда и его основных элементов и, лишь затем, приходят к выводу о том, что управление – это особая специальность, а наука о нем – самостоятельная дисциплина. Повышения производительности труда можно достигнуть, как считают представители этой школы, тремя основными способами:

1) изучением самого содержания труда – его режима, условий, операций, рационализации рабочих движений. Уже одно это привело к резкому повышению производительности элементарного ручного труда и сокращению административных расходов на производство;

2) введением контроля за коллективным и индивидуальным трудом на базе системы стимулирования и регламентации трудового процесса;

3) определением оптимальной системы управления предприятием в целом, системы, которая могла бы обеспечить наивысшие результаты работы этой организации.

К основным представителям, внесшим наибольший вклад в развитие школы научного управления, могут быть отнесены: Фредерик Уинслоу Тейлор (Taylor), Фрэнк и Лиллиан Гилбрет /Джилльберт (Gilbert), Генри Лоуренс Гантт (Henry Gantt), Гаррингтон Эмерсон (Harrington Emerson), Генри Форд (Henry Ford).

Административная (классическая) школа управления (1920–1950)

Целью школы было создание *универсальных принципов управления*, следование которым, несомненно, должно привести организацию к успеху. Эти принципы были связаны с двумя аспектами:

– разработкой рациональной системы управления организацией;
– исследованием эффективности организации как целого: учитывались принципы рационального управления организацией, функции управления, структура системы управления.

К основным представителям, внесшим наибольший вклад в развитие административной школы управления, могут быть отнесены: Анри Файоль (Fayol), Макс Вебер (*Max Weber*), Джеймс Муни и Алан Рейли, Линдал Урвик (Lyndall Fownes Urwick), Лютер Гьюлик.

Школа человеческих отношений (1930–1950)

Школа человеческих отношений стала отправной точкой в социально-психологическом подходе к изучению управления. В контексте данной концепции первостепенным считается соблюдение следующих принципов:

- развитие и всестороннее использование организацией способностей работников и удовлетворение их разносторонних потребностей;

- использование механизмов самоорганизации и внутреннего (группового и личностного) контроля за поведением и деятельностью работников;

- стимулирование процессов групповой динамики;

- демократизация управления;

- гуманизация труда. групп

В результате реализации этих принципов в трудовом коллективе формируется феномен коллективизма. Школа человеческих отношений и разработанная ею модель управления возникли в результате крупномасштабного и долгосрочного социального Хоторнского эксперимента.

В целом, концепция человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях:

- трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не материальными стимулами, призванными удовлетворять преимущественно базовые потребности работников;

- важнейшая детерминанта высокой эффективности труда – удовлетворенность работой, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), внимание руководителей к своим подчиненным, интересную и разнообразную работу;

- большое значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, установление коммуникаций между руководителями всех уровней и подчиненными.

В соответствии с моделью школы человеческих отношений руководители могут эффективно воздействовать на мотивацию работников, признавая их социальные потребности и давая им возможность чувствовать себя полезными и нужными для организации. Использование этой модели в практике управления подтолкнуло руководителей к предоставлению подчиненным большей свободы в принятии решений относительно их работы, а также к тому, чтобы шире

информировать их о намерениях руководителей, о положении дел, о достигнутых успехах и перспективах развития организации.

К основным представителям, внесшим наибольший вклад в развитие школы человеческих отношений, могут быть отнесены: Мэри Паркер Фоллетт (Follett), Фриц Джулес Ротлишбергер (Roethlisberger), Джордж Элтон Мэйо

Школа поведенческих наук (1950 – настоящее время)

Исследователи школы поведенческих наук впервые дали научное обоснование роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали мотивы как главный показатель отношения людей к труду. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. Положительная мотивация – главный фактор успешности выполнения работы.

Основополагающие принципы, сформулированные поведенческой школой которые широко используются в кадровом менеджменте современной организации:

- лояльность к работающим;
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- создание психологического климата, способствующего раскрытию способностей работников организации;
- установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;
- использование методов работы с людьми, обеспечивающих их удовлетворенность работой;
- умение менеджера слушать всех, с кем он сталкивается (исполнителей, покупателей, поставщиков и т.п.);
- соблюдение менеджером этических норм в бизнесе;
- честность и доверие к персоналу, высокое качество личной работы менеджера и ее постоянное совершенствование.

Значительный вклад в развитие школы поведенческих наук внесли Ирвинд Барнард, Крис Арджерис, Ренсис Лайкерт, Александр Маслоу, Фредерик Герцберг, Дуглас Мак Грегор.

Таким образом, управление – это функция организованных систем, обеспечивающая сохранение структуры, поддержание определенного состояния или перевод в другие состояния в соответствии с поставленной целью.

Управление персоналом в современных условиях рассматривается как центральное направление менеджмента в любой организации независимо от ее масштабов или профиля, так как именно чело-

век, а не техника или финансы является самым ценным ресурсом, обеспечивающим ее развитие и конкурентоспособность.



– **задание для групповой дискуссии – 1.1.6.** Самостоятельно найдите информацию относительно сути и обстоятельствах проведения Хоторнского эксперимента. Обсудите в групповой дискуссии возможности применения хоторнского эффекта в современной практике управления персоналом.



– **задание для групповой дискуссии – 1.1.7.** Самостоятельно найдите информацию относительно отечественной (русской) научной школы управления персоналом. Обсудите в групповой дискуссии сходство и отличие в подходах зарубежных и отечественных авторов к вопросам управления персоналом.

1.2. Общие функции, методы и стили управления персоналом



Изучаем

Общие функции управления

! Функции (от лат. *functio* – совершение, исполнение) – направления деятельности в рамках некоторой системы, работа, производимая органом, организмом. Через функции управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Содержание любого вида управленческой деятельности находит свое конкретное воплощение в выполняемых функциях. При этом имеются в виду как общие функции, являющиеся универсальными для управления, где бы оно ни осуществлялось (в управлении производством, войсками, учебным процессом и др.), так и функции, именуемые конкретными, или специфическими, набор которых различен в зависимости от объекта управления.

! Общие функции управления – это конкретные виды управленческих работ, которые образуют управленческий цикл (рис. 1.2.1.)

Управленческий цикл включает: планирование, организацию деятельности, регулирование (координацию, мотивацию), контроль.

Планирование – это начало и основа управленческой деятельности. Готовые планы показывают, что, как, когда и кем будет выполнено. Оно предполагает рассмотрение прошлого развития, анализ настоящей ситуации и постановку реальных задач на будущее.

Любой план должен удовлетворять принципам:

1) быть экономически обоснованным и рациональным (достичь конечную цель с наименьшими затратами времени, финансов и ресурсов);

2) опираться на реальные возможности организации (группы или отдельного индивида);

3) должен быть достаточно гибким (возможность вносить изменения в план в процессе его реализации) без ущерба для достижения поставленной цели.

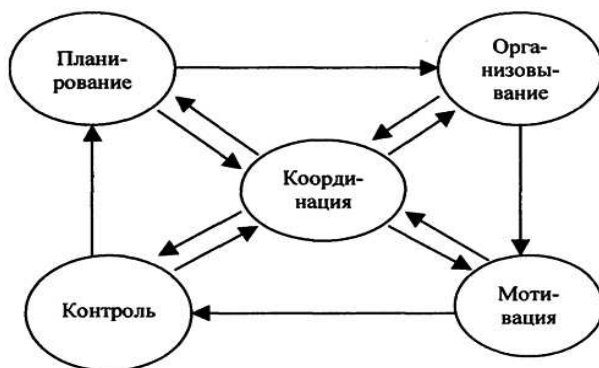


Рис. 1.2.1. Циклический процесс управления

Планы могут быть различными, в зависимости от глубины планирования, продолжительности, назначения. По уровню и времени различают стратегический, тактический и оперативный планы работы с персоналом. По функциям выделяют финансовый, маркетинговый, производственный, инновационный, кадровый планы и др. планы работы.

Как только план составлен, следует подготовить и обеспечить его выполнение – в этом суть организации управления.

Функция организации предполагает создание такой системы, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа людей; экономические отношения; технические средства. При этом необходимо определить, кто за что отвечает в процессе осуществления плана и кто с кем должен сотрудничать на

разных этапах его выполнения – это самая важная задача организации управления.

Среди конкретных форм организации деятельности можно выделить:

- 1) делегирование полномочий;
- 2) создание организационной структуры предприятия – структуры подчинения и ответственности;
- 3) регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций работников (юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях, трудовых контрактах);
- 4) нормирование трудозатрат и сроков выполнения определенных работ (установление научно обоснованных нормативов выполнения работ);
- 5) инструктаж работников;
- 6) принятие управленческих решений, выдача распоряжений, командование.

Если выбор форм организации сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация и стимулирование сотрудников – важнейшая управленческая функция руководителя, которая представляет собой процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом.

Мотивация подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду. Наряду с содержанием работы существенным внутренним мотивом может быть ее значимость для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этической ориентации.

Внешняя мотивация может выступать в двух формах: административной и экономической. Иногда внешнюю мотивацию называют стимулированием. Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, т.е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется методами побуждения через экономические стимулы.

Контроль – одна из основных управленческих функций. Если контроль плохой или отсутствует, то в целом снижаются результаты работы коллектива, предприятия, но с другой стороны, контроль не панацея от безответственности и неспособности управлять (если принять неверное управленческое решение, то он не поможет достичь успеха).

Выделяют 3 основные формы контроля:

- 1) текущий по отклонениям;
- 2) упреждающий;
- 3) результирующий.

При осуществлении контроля должна учитываться оценка внешней и внутренней среды, объективное реагирование на отклонения, адекватное распределение ресурсов, открытость и индивидуальный подход поддержания обратной связи.

Функции планирования, организации, координирования, стимулирования (мотивации) и контроля выполняются менеджерами всех уровней управления: высшего (руководство организации), среднего управленческого персонала и низшего (основного), связанного непосредственно с рабочими. В управлении персоналом реализуются еще и другие специфические функции.

Методы управления в организации

! Методы управления (от греч. *methodos* – способ достижения какой-либо цели) – это совокупность способов и приемов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Методы управления персоналом делятся на три группы:

- 1) административные (организационно-распорядительные);
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

Все виды методов органично связаны между собой и образуют систему. Каждый из указанных методов характеризуется

– содержанием (оно зависит от того, требования каких законов данный метод реализует – экономических, социальных или юридических);

– направленностью воздействия (на какие интересы воздействует: на материальные или социальные);

– способом воздействия (создание стимулирующей ситуации, ограничение, принуждение и т.д.);

– организационной формой исполнения (какие органы реализуют данный метод, соотношение между их функциями, мерами ответственности).

! Административные методы управления – способы воздействия (принуждения) на работников посредством регламентации их деятельности, установления норм, стандартов, правил выполнения работ и трудового поведения, приказов и распоряжений.

Организационно-распорядительные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации и т.д.

Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для организационно-распорядительных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия.

! Экономические методы управления – способы воздействия (побуждения) на работников посредством вознаграждения за труд (преимущественно материального, денежного и не денежного характера).

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Данные методы основаны на использовании экономического механизма.

В свою очередь, социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

! Социально-психологические методы управления – способы воздействия (убеждения) на работников посредством общественного признания трудового вклада работника и поощрения (преимущественно нематериального), а также идеологическими методами и личностью (харизмой) руководителя.

Некоторые авторы считают, что рациональное соотношение методов принуждения, побуждения и убеждения, примерно следующее: 4:4:2.

И хотя каждый из этих методов имеет свое содержание, направленность и способ воздействия, организационную форму исполнения, они должны использоваться в тесном взаимодействии. Невозможно рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

Например, любой нормативный акт как атрибут административного метода управления, кроме административно-правовых, решает и социально-экономические вопросы, а реализация нормативного акта требует применения знаний в области психологии. Вместе с тем результаты экономического управления чаще всего отражаются или фиксируются в нормативных (административных) документах. Экономические вопросы неправомерно рассматривать в отрыве от социальных, а социальные – в отрыве от экономических и правовых вопросов.

Стили управления

! Стиль управления (руководства) – это манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации

Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, возможности.

Выявлено, что принять решение можно тремя способами:

- 1) решение принимает сам руководитель лично (авторитарный стиль);
- 2) решение принимается коллегиально, когда руководитель советуется с подчиненными, совместно приходят к единому мнению (демократический стиль);
- 3) руководитель то же самое решение поручает принять самим подчиненным (делегирующий стиль).

! Авторитарный стиль управления – совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели.

Авторитарный руководитель не советуется с коллегами или подчиненными, занимает жесткие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения или вознаграждения.

Этот стиль наиболее востребован в период становления, то есть на начальном этапе формирования организации, ее трудового коллектива, когда у работников не сформированы навыки видения целей и путей их достижения. К отрицательным качествам авторитарного стиля следует отнести то, что он способствует снижению творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, ведет к текучести кадров.

! Демократический стиль управления – совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных.

Демократичный руководитель предпочитает оказывать влияние на людей с помощью убеждений, разумной веры в исполнительность и мастерство подчиненных.

Демократический стиль – наиболее подходящий для формирования командных взаимоотношений, поскольку формирует доброжелательность и открытость взаимоотношений как между руководителем и подчиненным, так и между самими подчиненными. Этот стиль в максимальной степени сочетает в себе методы убеждения и принуждения, помогает каждому работнику четко сформулировать его личные цели, установить эффективную коммуникацию между руководителем и подчиненным. К негативным последствиям использования демократического стиля следует отнести дополнительные затраты времени на обсуждение проблемы, что в экстремальных условиях можно резко снизить эффективность управления.

! Делегирующий стиль управления – совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение. Руководитель, предпочитающий делегирующий стиль, предоставляет подчиненным практически полную свободу.

Стиль делегирования рассчитан на руководителей, которые хорошо ориентируются в ситуации и умеют распознавать уровни зрелости сотрудников, передавая им только те обязанности, с которыми они могут справиться. Речь о делегировании может идти только в том случае, если это высокоэффективные коллективы и если те, кому передается право самостоятельного решения проблемы, являются специалистами высокого класса.

Стили управления тесно взаимосвязаны с функциями и должны реализовываться в комплексе. Проявления стилей в процессе различных функций представлено в табл. 1.2.1.

Таблица 1.2.1

Сравнение стилей управления по функциям

Функции управления	Стиль управления		
	авторитарный	демократический	делегирующий
Принятие решения	Единоличное	Коллегиальное	Поручает принять решение команде
Доведение решений до подчиненных	Приказ, команда	Совместное определение исполнителей	Команда сама определяет кандидатур
Подбор и увольнение кадров	Единолично	Советуется с командой	Поручает поиск кандидатур
Использование стимулов и мотивации	Страх наказания. Использование материальных стимулов	Поддержка, поощрение. Совместное определение форм поощрения	Передает команде определение форм поощрения
Осуществление контроля	Жесткий контроль сверху	Функции контроля распределяются совместно	Контроль передается команде
Отношение к повышению квалификации	Определяет единолично, кому, где и когда повышать квалификацию	Совместно определяет кому, где и когда повышать квалификацию	Команда определяет кому, где и когда повышать квалификацию
Манера общения	Держит дистанцию, необщителен	Дозировано товарищеская, открыт и доступен	Отношение полного доверия

Теория ситуационного управления: четыре стиля

В основании теории ситуационного управления (П. Херси, К. Бланшар) лежит утверждение, что НЕТ НАИЛУЧШЕГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ, все зависит от ситуации, в которой он используется, и еще от способности руководителя менять эти стили. Такое утвер-

ждение является краеугольным камнем широко распространенной ныне в мире теории ситуационного управления.

Теория ситуативного управления рассматривает четыре стиля управленческого поведения.

Директивный стиль S1. Применяется в отношении работников с недостаточной компетентностью, но полных энтузиазма, чтобы выполнить поставленную задачу. Руководитель дает конкретные указания и контролирует результат, несет полную ответственность, принятые решения не обсуждаются.

Убеждающий стиль S2. Применяется в отношении сотрудников с низкой компетентностью (не умеют), но при этом не замотивированными и/или не уверенными в себе. Им необходимо давать указания, а так же беседовать, поддерживать, хвалить, вовлекать, заинтересовывать. Руководитель несет практически полную ответственность, объясняет принятые решения и дает возможность для прояснения.

Поддерживающий стиль S3. Применяется в отношении довольно компетентных работников, которым недостает уверенности в себе или мотивации, им необходима поддержка, а не указания что и как сделать. Ответственность двусторонняя и руководителя и сотрудника. Руководитель делится идеями и выступает как координатором при принятии решений.

Делегирующий стиль S4. Применяется в отношении компетентных и преданных делу работников, которые способны и готовы работать над проектами самостоятельно, почти без контроля и поддержки. Руководитель делегирует ответственность за принятые решения и исполнение.



Выполняем



– **письменное задание 1.2.1.** Прочитать и законспектировать тематические статьи:

1. Кибанов, А.Я. Оперативный план работы с персоналом / А.Я. Кибанов // Кадровик. – 2008. – № 4-2. – С. 4–10.

2. Лаврентьев, С.В. Содержание оперативного плана работы с персоналом / С.В. Лаврентьев // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – С. 120.



– **письменное задание 1.2.2.** Организация как функция управленческой деятельности предполагает реализацию так называемой «менеджерской цепочки» последовательных действий. Восстановите правильную последовательность действий при организации какой-либо деятельности.

- Выделение ресурсов (материально-технических, финансовых, временных и др.)
- Определение исполнителей
- Определение сроков проведения мероприятий
- Распределение полномочий и ответственности между исполнителями
- Определение круга задач, подлежащих решению
- Реализация мероприятий
- Подведение итогов и оценка результатов



– **задание для групповой дискуссии – 1.2.3.** Проанализируйте и обсудите в группе возможные вариации использования методов управления персоналом. Приведите конкретные примеры каким образом «работают» или «не работают» методы управления, представленные на схеме:





– задание для групповой дискуссии – 1.2.4. Проанализируйте и прокомментируйте сходства и отличия в ключевых характеристиках руководителя (менеджера) и лидера. Дополните список своими примерами.

Руководитель (менеджер)	Лидер
1. Администратор	1. Инноватор
2. Работает по целям других	2. Работает по собственным целям
3. Вводит регламенты, процедуры, правила	3. Использует личный пример
4. Ставит задачи перед подчиненными	4. Вовлекает в процесс, ведет за собой
5. Контролирует дисциплину, результат и время	5. Оказывает влияние на других (вдохновляет)
6. Основа действий – план	6. Основа действий – видение перспективы
7. Полагается на структуру, имеющиеся ресурсы	7. Опирается на ценности
8. Анализирует, принимает решение	8. Превращает идею в реальность
9. Выбирает стратегию, опираясь на логику	9. Действует интуитивно
10. Профессионально компетентен	10. Вызывает доверие и симпатию
11. Уважаем сотрудниками за достигнутый статус	11. Любим сотрудниками за харизму
12. Рассудителен, последователен в действиях	12. Энергичен, импульсивен, энтузиаст
13. Делает дело правильно	13. Делает правильное дело
14. Поддерживает движение	14. Создает импульс к движению
15. Использует доводы и аргументы	15. Использует эмоции
16. Полагается на систему	16. Полагается на людей
17.	17.



– кейс-задание 1.2.5. Прочтите текст о таких функциях, как постановка задач и контроль их выполнения. Ответьте на вопросы:

1. Как соотносятся способы постановки целей и способы осуществления контроля?

2. Для каких стилей руководства и управления характерно применение данных способов?

Одна из важнейших задач руководителя – обеспечить постановку общих целей и частных целей для каждого сотрудника.

Можно выделить три основных способа решения этой задачи:

1. Руководитель сам определяет общую цель для всего коллектива и частные цели для подчиненных, а затем выдает индивидуальные задания.

2. Руководитель определяет общую и частные цели самостоятельно, затем организует их обсуждение и по итогам обсуждения корректирует цели, формулирует и выдает задания.

3. Руководитель разрабатывает проект общей цели. Совместно с сотрудниками он обсуждает и корректирует его. По его предложениям сотрудники сами разрабатывают цели для себя, и руководитель обсуждает с каждым его предложения. После этого он обсуждает совместно со всеми частные цели и утверждает их.

Все возможные способы проведения контроля можно свести к трем вариантам:

1. Руководитель контролирует работу подчиненных, делая это всегда неожиданно для них. Подчиненные знают, что в любой момент их работа может стать объектом контроля. Контролируя, руководитель старается выявить, что делается не так, как должно быть. А когда обнаруживает недостатки, то делает либо устные внушения, либо принимает более жесткие административные меры. Он не обсуждает с подчиненными, как они будут устранять обнаруженные недостатки, полагая, что это их проблема. Определяет лишь время, за которое все должно быть приведено к норме.

2. Руководитель редко контролирует текущую работу подчиненных, особенно тех, кто, по его мнению, хорошо справляется со своими обязанностями. Когда неожиданно обнаруживаются какие-то недостатки, он считает их случайными и не склонен применять санкции к подчиненным, а ограничивается тем, что просит их не допускать впредь аналогичных ошибок.

3. Руководитель регулярно контролирует работу подчиненных. При этом им заранее сообщается о предстоящем контроле и предлагается подготовиться к нему. Руководителя в равной степени интересуют и успехи, и затруднения. Ошибки не рассматриваются как провинность. После ознакомления с работой подчиненного руководитель обсуждает вместе с ним, что и как нужно сделать, чтобы устранить обнаруженные недостатки.



Ситуация 1

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Постановка задачи. Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратиться к коллективу – пусть обратит внимание на неправильное поведение коллег и применит меры общественного воздействия;

г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

Ситуация 2

Исходные данные. Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной организации, придя на эту должность из другой компании. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину.

Постановка задачи. Как Вы себя поведете:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы – новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;

г) прежде всего представитесь, поинтересуйтесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Ситуация 3

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива.

В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи. Как Вы ответите на звонок:

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».



– **диагностическая методика – 1.2.7.** Тест на выявление стиля руководства (автор Рип ван Хувейк).

Инструкция:

Представьте себе, что Вы как руководитель оказались в ситуациях, описанных в следующих примерах. Внимательно прочтите описание каждой из них. Вам предстоит выбрать один из четырех предложенных вариантов реакции. Выберите один, даже если у Вас есть собственный вариант ответа или Вы бы предпочли комбинацию из нескольких. Выберите тот вариант, который отразит Ваше реальное поведение, а не Ваши представления о том, что вообще следовало бы делать в данной ситуации.

Представленные ситуации не совпадают в точности с теми, что складываются в Вашей жизни или на работе, так что попытайтесь их должным образом «интерпретировать», представив что-то сходное, похожее.

1. Подчинённые стали иначе реагировать на Ваше дружеское внимание к их благополучию. Вы ясно видите, что и работают они уже не так хорошо, как всего два месяца назад.

A. Подчеркиваете важность стабильности в работе и необходимость строгого исполнения своих обязанностей.

B. Говорите, что открыты для диалога, но не хотите оказывать на них давление.

C. Доходчиво объясняете, каких результатов ждете от них.

D. Предпочитаете не вмешиваться.

2. Сотрудник N стал работать значительно лучше, но это все равно еще не то, чего Вы от него добиваетесь. К тому же Вы обнаружили, что он часто не понимает суть задания, а недавно и вовсе попросился на другую работу.

А. Сохраняете дружеское отношение, но следите за тем, чтобы он постоянно помнил о требованиях и необходимости добиваться прогресса.

В. Ничего не предпринимаете.

С. Делаете все для того, чтобы он не чувствовал себя неудачником, и оставляете его на прежней работе.

Д. Убеждаете его в необходимости очень хорошо выполнять свою работу.

3. Ваш коллектив (а он всегда обладал высокими морально-волевыми качествами и склонностью к сотрудничеству), как выяснилось, не может самостоятельно справиться с определенной проблемой. Обычно Вы стоите на позиции невмешательства, но на этот раз решаете что-то делать.

А. Присоединяетесь к подчинённым в поисках решения.

В. Предлагаете им самим искать решение.

С. Решительно вмешиваетесь в работу, вносите коррективы, предлагаете идеи.

Д. Поощряете, вдохновляете сотрудников анализировать проблему и вести поиск решения, всячески поддерживаете их усилия.

4. Вы задумали преобразования. У Вас великолепный персонал, понимающий необходимость новаций.

А. Обсуждаете суть преобразований с группой, но не подталкиваете ее к каким-либо действиям.

В. Объявив о грядущем преобразовании, подчеркиваете, что проводиться оно будет под Вашим жестким контролем.

С. Даете возможность группе самой выбрать тактику преобразований.

Д. Принимаете идеи и советы группы, но не выпускаете «руль» из рук.

5. За последние месяцы группа стала работать хуже. И хотя в ней собрались способные люди, Вам постоянно приходилось напоминать им о необходимости выполнять порученную работу в срок и как положено.

А. Предоставляете группе решать, что делать.

В. Используете ее рекомендации, но контролируете работу лично.

С. Формулируете новые цели, ставите новые задачи и тщательно направляете работу.

Д. Предоставляете группе инициативу в определении задач и особенно не вмешиваетесь.

6. Вы только что стали директором/руководителем. Ваш предшественник на этом посту плохо контролировал ситуацию: каждый

делал, что хотел. К тому же Вы выяснили, что сотрудники, ко всему прочему, еще и не очень хорошо подготовлены.

А. Делаете все возможное для того, чтобы поднять моральный дух коллектива, заинтересовать его и добиться "горения" на работе.

В. Убеждаете подчиненных в важности следования профессиональным стандартам, соблюдения дисциплины и т.д.

С. Воздерживаетесь от вмешательства, желая во всем разобраться самостоятельно.

Д. Подсказываете сотрудникам правильные решения, но управление работой держите, в своих руках.

7. Вы задумали преобразовать структуру организации незнакомым вашим сотрудникам способом. Ранее некоторые из них уже предлагали собственные идеи на этот счет, но ничего стоящего в них Вы не нашли.

А. Ясно объясняете суть преобразования и твердо направляете его воплощение в жизнь.

В. Добиваетесь от сотрудников осознания необходимости и важности новшеств и предоставляете им возможность самостоятельно воплощать их в действительность.

С. Вы готовы использовать предложенный сотрудниками сценарий преобразования, но практическую реализацию твердо направляете сами.

Д. Избегаете обсуждений и конфликтов, всю инициативу отдаете персоналу.

8. Группа отлично работает, сотрудничество хорошо налажено, но у Вас возникло чувство, что Вы слишком долго ни во что не вмешиваетесь.

А. Оставляете все как есть.

В. Разговариваете с группой и кое-что меняете.

С. Контролируете отдельные показатели и позволяете группе выполнять работу в соответствии с четко определенными процедурами.

Д. Обсуждаете ситуацию с группой, стараясь держаться при этом на равной ноге.

9. На Вас возложено руководство конкретным проектом. Группа, занимающаяся его реализацией, нарушает сроки выдачи рекомендаций по преобразованиям, и вообще не выработала ясной позиции. Многие не посещают рабочие собрания, а сами собрания все больше напоминают посиделки. Но индивидуальный потенциал каждого из членов группы достаточно высок.

А. Предлагаете группе выполнить, наконец, порученную работу.

В. Используете их идеи, но контролируете работу по достижению поставленных целей.

С. Определяете новые цели и тщательно контролируете работу.

Д. Помогаете группе сформулировать цели и не контролируете работу.

10. Вы установили новые правила, но Ваш персонал, понимая степень ответственности, отвергает их, утверждая, что в таких условиях невозможно работать. Однако, на Ваш взгляд, это очень хорошие правила.

А. Позволяете коллективу самому сформулировать новые правила, но не собираетесь применять их на практике.

В. Стоите на своем и усиливаете контроль.

С. Пытаясь избежать конфликта, не настаиваете на своем, оставляете ситуацию без последствий.

Д. Используете идеи коллектива, но управляете работой с учетом новых правил.

11. Руководитель, работавший ранее с командой Ваших сотрудников, особенно ни во что не вмешивался. Персонал напряженно трудится, но многие обращаются к Вам за помощью, поскольку не понимают определенную часть работы.

А. Устанавливаете эталон, которому нужно следовать при исполнении данной части работы.

В. Вовлекаете коллектив в процесс принятия решений и генерирования идей.

С. Обсуждаете с сотрудниками трудную часть работы и выясняете, нельзя ли выполнять ее как-то иначе.

Д. Предлагаете им делать свою работу так, как они это делали всегда.

12. Весь год во взаимоотношениях сотрудников царил гармония. Все они знают, как делать порученную им работу и способны ее делать, имеют хорошие показатели. Но вот Вам стало известно о сложностях в отношениях между некоторыми членами коллектива.

А. Ищете решение и проверяете, работает ли оно.

В. Предоставляете сотрудникам самим искать решение.

С. Решительно вмешиваетесь и корректируете организацию работы.

Д. Принимаете участие в собрании, посвященном поиску решения проблемы, и при необходимости предлагаете поддержку.

Определение вашего стиля руководства

Выполнив следующие шаги, Вы получите ответы на вопросы:

1. Какой из стилей руководства доминирует в Вашем поведении.

2. Какие еще стили, помимо доминирующего, Вы используете.

3. Насколько Вы гибки в использовании разных стилей.

4. Насколько эффективен Ваш выбор организаторского поведения.

ШАГ 1-й

Отметьте выбор, сделанный Вами в каждой ситуации в таблице

Ситуация	Ваш выбор			
	A	C	B	D
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Итого				
Стиль	Предписание	Убеждение	Сотрудничество	Делегирование

ШАГ 2-й

Подсчитайте и запишите количество отметок для каждого стиля. Если в какой-то из колонок Вы сделали более 3-х отметок, то этот стиль вы иногда используете как вспомогательный. Если в какой-то из колонок Вы сделали менее 3-х отметок, то этот стиль у Вас недостаточно развит.

ШАГ 3-й

Чтобы определить Вашу гибкость в выборе стиля, необходимо вычислить разницу между значениями, полученными по каждому стилю, и числом 3. Если у Вас получилось отрицательное число, отбросьте знак минус.

Проставьте количество отметок для каждого из стилей в левой колонке.

Стиль	Количество отметок	Минус 3	Итог
Директивный (предписание)		- 3	
Убеждающий (убеждение)		- 3	
Поддерживающий (сотрудничество)		- 3	
Делегирующий (делегирование)		- 3	
ИТОГ			

Подсчитайте сумму чисел в колонке (Итого). Вычтите полученную сумму из 18 (восемнадцати). Запишите полученное число – показатель гибкости выбора стиля. Этот показатель может меняться от 0 до 18. Низкое его значение говорит о Вашей недостаточной гибкости. Иными словами, Вы не стремитесь для каждой конкретной ситуации подбирать соответствующий стиль.

ШАГ 4-й

Чтобы быть эффективным руководителем, Вы должны быть гибким (иметь высокий показатель гибкости в выборе стиля). Но Вы должны также уметь выбирать для каждой конкретной ситуации правильный стиль, а не просто переходить от одного к другому. Таким образом, эффективное руководство характеризуется умением к каждой ситуации подобрать нужный стиль управленческого поведения.

Итак, отметьте в нижеследующей таблице выбор, сделанный Вами в каждой из ситуаций. В каждой колонке просуммируйте отмеченные числа. Сложив их вместе, Вы и получите показатель Вашей эффективности. Положительное значение этого показателя говорит о Вашей эффективности

	А	В	С	Д	Итого
1	-2	+2	-1	+1	
2	+1	-2	-1	+2	
3	+2	-2	+1	-1	
4	+1	-2	+2	-1	
5	+1	-1	-2	+2	
6	-1	+2	-2	+1	
7	+1	-1	+2	-2	
8	+2	-1	-2	+1	
9	+1	-1	-2	+2	
10	-1	+2	-2	+1	
11	+1	-1	+2	-2	
12	-1	+2	-2	+1	
Итого :	-----	+ -----	+ -----	+ -----	= -----

1.3. Кадровая стратегия и кадровая политика организации



Изучаем

Сущность, содержание и уровни кадровой политики

! Политика (от лат. *polisy* – линия поведения, установка, определяющая конкретные действия) – принципы выработки и реализации деятельности, связанной с отношениями между людьми, сутью которой является определение форм, целей, задач взаимодействия в какой-либо сфере общества или по отношению к

каким-либо социальным группам (например, международная, социальная, молодежная политика и др.).

! Кадровая политика – система принципов и норм, установок, определяющих основные направления, формы и методы работы с кадрами (персоналом).

Кадровая политика, отражая основополагающие установки, принципы работы с кадрами, является идеологией управления персоналом.

Разработка и реализация кадровой политики сложная в теоретическом и в практическом плане задача, что требует глубокого ее осмысления.

Будучи видом деятельности, кадровая политика включает следующие элементы: цели, субъект, объект и предмет, принципы, содержание (направления реализации). Все элементы кадровой политики рассматриваются применительно к уровням ее разработки и реализации.

Кадровая политика имеет многосубъектную и, как следствие, многоуровневую структуру: в зависимости от субъекта, вырабатывающего и реализующего принципы кадровой политики, выделяют различные ее уровни:

- государственный;
- региональный;
- организационный.

На каждом уровне цели, объект и предмет кадровой политики имеют общие элементы и свою специфику.

Цели выработки и реализации кадровой политики аналогичны для всех уровней и заключаются в обеспечении оптимального баланса процессов сохранения и обновления количественного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями общества, сферы экономики, региона (государственный и региональный уровень) или отдельной организации.

В государственной кадровой политике в качестве *субъекта* выступает государство (в организационно-управленческом плане – государственные органы управления). Под *объектом* государственной кадровой политики понимается то, на что направлена деятельность субъекта – это в первую очередь кадры управления, государственные и муниципальные служащие, а также кадровые ресурсы (кадровый потенциал) различных отраслей экономики и общества в целом.

Предметом кадровой политики на любом уровне являются кадровые процессы и отношения, а *механизмом* – технологии управления кадрами/персоналом.

! Предмет кадровой политики – кадровые процессы и отношения, проявляющиеся в количественных и качественных характеристиках кадрового потенциала, состава персонала.

! Механизм осуществления кадровой политики (ее инструмент) – кадровые технологии, реализуемые в системе управления кадрами/персоналом.

Кадровая политика в регионе (административной территории, субъекте федерации, муниципальном образовании и т. п.) осуществляется региональными органами управления (субъект) в отношении кадровых ресурсов региона (объект) с учетом его уровня социально-экономического развития и с целью наращивания кадрового потенциала за счет возобновления и/или привлечения рабочей силы, реализации программ подготовки и занятости кадров.

В организации субъектом кадровой политики является ее руководство, а объектом – кадровый состав (персонал).

Содержание кадровой политики страны в целом или региона и отрасли включает в себя ряд составляющих:

– демографическую политику, направленную на управление процессами демографического развития страны и ее отдельных регионов, т.е. воспроизводством и миграцией населения по территории страны;

– политику в области образования, целью которой является формирование у граждан страны способности к общественному труду и сознательному профессиональному выбору, обогащение на этой основе кадрового потенциала страны, обеспечение экономики квалифицированными работниками;

– политику занятости, связанную с обеспечением трудоспособного населения рабочими местами и участием его в хозяйственной деятельности общества. Цель этой политики – создать такие материально-технические и социально-экономические условия, в соответствии с которыми каждому трудоспособному члену общества предоставляется объективная возможность участвовать в общественно полезном труде;

– политику труда и заработной платы, – связанную с регулированием трудовых отношений и оплаты труда, материальным стимулированием, состоянием и укреплением трудовой и производственной дисциплины, характером и условиями труда и др.

– социальную политику, направленную на создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей человека путем улучшения труда и быта, организации здравоохранения, развития жилищно-коммунального хозяйства, организации социального обеспечения, поднятия уровня жизни и др.

Кадровая политика организации отражает:

– требования к работникам (образованию, стажу, уровню специальной подготовки полу, возрасту и др.);

– отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

– отношение к переподготовке и повышению квалификации работников, ее содержанию, направленности, формам;

– отношение к продвижению кадров, карьерному росту и т. п.

Содержание (направления) кадровой политики организации соотносится с направлениями кадровой работы (рис. 1.3.1) (задачами и функциями управления персоналом). Можно выделить следующие направления кадровой политики:

– организационно-штатную политику – определяет принципы планирования потребности в кадрах, формирования структуры и штата, перемещений работников;

– политику мотивации и стимулирования формирует принципы распределения денежных средств, выделяемых на стимулирование труда;

– политику развития персонала обеспечивает разработку и реализацию программ профессионального развития, планирования карьерного продвижения, формирование команд, профессиональную подготовку и повышение квалификации и т.д.

В каждом направлении *принципы* кадровой политики могут быть различными, выбор альтернатив достаточно широк: например, при спаде производства – увольнять работников или сохранять (переводить на сокращенные формы занятости, использовать на несвойственных работах, на других объектах, направлять на длительную переподготовку и т.п.); при развитии организации, внедрении новых видов товаров или услуг – набирать работников с требуемой квалификацией со стороны или переучивать собственных работников; обучать работников самим или направлять на подготовку в специализированные учебные центры; набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.



Рис. 1.3.1. Направления кадровой работы

Разработка кадровой политики осуществляется поэтапно:

1) мониторинг кадровой ситуации и анализ кадрового потенциала, разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации: количественных и качественных характеристик кадрового состава, определение мотивационного климата, анализ системы управления персоналом;

2) нормирование: выработка принципов кадровой политики, норм и стандартов кадровой работы; согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.

3) программирование: определение путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом нынешних условий и возможных изменений ситуации и разработка кадровых программ;

4) реализация кадровых программ, в том числе определение механизма и выделение ресурсов, например, % затрат на оплату труда в структуре всех затрат, % затрат на обучение работников от ФОТ; размер средней зарплаты по категориям персонала; % затрат на финансирование социального пакета от ФОТ; % ФОТ от общей прибыли и др.

К реализации кадровой политики причастны все работники организации (независимо от осознания), но на разных уровнях и с различной степенью причастности:

- руководители высшего звена управления вырабатывают принципы кадровой политики;
- руководители среднего звена управления – реализуют принципы в повседневной управленческой деятельности;
- специалисты служб персонала собирают и анализируют кадровую информацию для подготовки кадровых решений;
- рядовые работники разделяют принципы и работают в организации (либо не разделяют и вступают в оппозицию, борьбу или уходят из организации).

Кадровая политика не может и не должна быть единой по отношению ко всему персоналу организации; принципы дифференцируются в зависимости от категории работников (политика по отношению к высококвалифицированному и неквалифицированному персоналу), стажа работы в организации, возраста и др.

Типы и виды кадровой политики

Основанием для выделения *типов кадровой политики* являются следующие принципы: степень открытости и ориентация организации по отношению к внешней среде при управлении кадровыми процессами.

Открытая кадровая политика реализуется при высокой степени ориентации организации на внешнюю среду во всех направлениях кадровой работы:

- ротация кадров происходит за счет притока извне;
- к оценке работников привлекаются внешние эксперты;
- обучение работников реализуется во внешних центрах;
- оплата труда зависит от сложившегося на рынке среднего для данных должностных позиций уровня и т. д.

Закрытая кадровая политика свойственна организациям с высокой степенью ориентации на внутреннюю среду:

- прием на работу только на должности низового уровня, а замещение вакансий высшего уровня происходит из числа сотрудников организации;
- оценка работников основывается на внутренних представлениях о достижениях;
- обучение организуется через передачу опыта, наставничество;
- в оплате труда размеры надбавок и доплат определяются на основе внутренних критериев (стаж работы, значимость работника и т.п.).

Тип кадровой политики должен соответствовать этапу развития организации. Так, открытая кадровая политика необходима на этапе создания и интенсивного развития организации, закрытая – на этапе стабильного функционирования или ликвидации организации.

Основанием для выделения *видов кадровой политики* является уровень осознанности руководством организации принципов, правил и норм, которые лежат в основе деятельности по управлению кадрами/персоналом, и наличие механизмов, инструментов влияния на кадровую ситуацию. Такими механизмами являются разработанные кадровые программы, реализуемые кадровые технологии и др. В зависимости от данного основания выделяют *пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровую политику*. Последняя может быть *рациональной* или *авантюристической* (табл. 1.3.1).

Таблица 1.3.1

Характеристика видов кадровой политики

Вид	Характеристика
Пассивная	Руководство не имеет программы действий в отношении собственного персонала, что приводит к потере организацией конкурентных преимуществ. Кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации
Реактивная	Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, пытается анализировать их причины, предпринимать меры по локализации кризисных явлений. Кадровые службы проводят диагностику кадровой ситуации и принимают экстренные меры по разрешению возникающих проблем. Проблемы при среднесрочном планировании развития организации
Превентивная ¹	Руководство имеет прогнозы развития кадровой ситуации Программа развития организации основывается на обоснованных потребностях в кадрах как качественно, так и количественно. Службы персонала принимают отдельные меры по развитию персонала. Проблемой является разработка целевых кадровых программ

¹ Превенция – предупреждение.

Вид	Характеристика
Активная	Руководство имеет прогноз развития кадровой ситуации и средства воздействия (кадровые технологии) на количественные и качественные характеристики кадрового состава. Кадровая служба, осуществляет мониторинг ситуации и корректирует исполнение программ в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды. В организации разрабатываются и реализуются целевые кадровые программы
Активная рациональная	Руководство имеет качественный диагноз кадровой ситуации и обоснованный прогноз ее развития, располагает средствами для влияния на количественные и качественные характеристики кадрового состава. Программа кадровой работы является составной частью в программах развития организации. В организации выделяются средства на реализацию кадровых программ
Активная авантюристическая	Руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Планы кадровой работы ориентированы на достижение целей, но основываются на недостаточно аргументированных фактах. В организации выделяется недостаточно средств на реализацию кадровых программ

Кадровая политика – способ, с помощью которого происходит управление человеческими ресурсами, приведение их в соответствие с целями деятельности организации (рис. 1.3.2.).

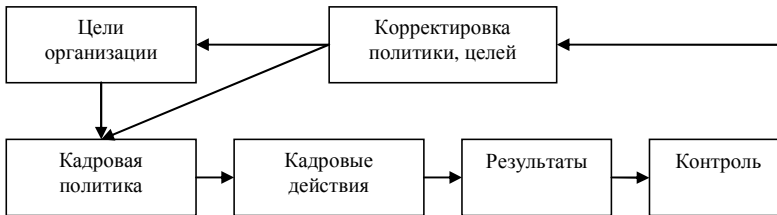


Рис. 1.3.2. Взаимосвязь кадровой политики с целями организации

Кадровая политика всегда есть в организации, но не всегда она носит формализованный характер, регламентирована во внутриорганизационных документах. Как правило, задача формализации кадровой политики в виде документа или свода документов появляется на этапе стабильного функционирования.

Выделение типов и видов кадровой политики, осознание того, какой тип доминирует в организации, позволяют более эффективно реализовывать деятельность по управлению персоналом.

Понятие и типы кадровых стратегий

! Стратегия – в широком смысле – видение будущего и способ его приближения; некое важное целеполагание на относительно длительный период времени.

! Стратегия развития – сформулированные способы проведения целенаправленных изменений в какой-либо сфере деятельности в определенные периоды.

! Стратегическое управление – в широком смысле – «управление будущим».

! Стратегическое планирование – процесс управления развитием, выработки стратегии развития (в отличие от понимания планирования как одной из функций управления, стратегический план составляется с целью управления развитием, а оперативный – с целью управления функционированием).

! Кадровая стратегия – совокупность основных принципов, функций и методов деятельности по управлению кадрами/персоналом, применяемых в специфических условиях, в течение определенного времени для достижения заданной цели; процесс управления развитием организации специфическими способами кадровой работы.

Кадровая стратегия должна основываться на общей стратегии развития организации.

На практике в организации наблюдается использование руководством элементов различных кадровых стратегий в разных направлениях деятельности, при этом одна кадровая стратегия берется за основу.

Итак, кадровая стратегия – одна из основных стратегий развития организации, тесно взаимосвязана с целями ее деятельности.

Кадровые стратегии можно классифицировать по различным основаниям. Так, понимание управления персоналом как управления отношениями в организации дает возможность выделить кадровые стратегии в зависимости от складывающихся отношений сотрудников к организации, проявляющихся в таких характеристиках, как деловая активность и особенности организационного поведения, и руководителей всех уровней управления к персоналу, отраженных в принципах кадровой политики.

Выделяются следующие *типы стратегий*:

– *потребительская*. У сотрудника и организации отсутствуют общие цели и ценности, но имеют место интересы: у организации к работнику как «рабочей силе», а сотрудник использует возможности организации для удовлетворения своих потребностей (в месте работы, зарплате и т.д.);

– *партнерская*. У сотрудника и организации цели и ценности согласованы, имеют место взаимовыгодные партнерские отношения, развитие сотрудника обеспечивается организацией, а сотрудник, в свою очередь, увеличивает свой вклад в ее деятельность;

– *идентификационная*. При данной стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации и, наоборот, организация развивается, если развивается каждый сотрудник;

Возможен деструктивный вариант стратегии, когда сотрудники и организация не признают цели и ценности друг друга; у них присутствуют ситуативные интересы; развитие происходит независимо, может принимать негативный характер, когда сотрудник и организация подрывают репутацию друг друга.

Выработка кадровой стратегии (рис. 1.3.3) предполагает ответы на вопросы:

1. В каком состоянии сейчас находится организация и ее персонал?
2. В каком направлении должны быть произведены изменения в количественном и качественном составе персонала?
3. Как, каким способом должны быть произведены эти изменения, чтобы выполнить будущие задачи?

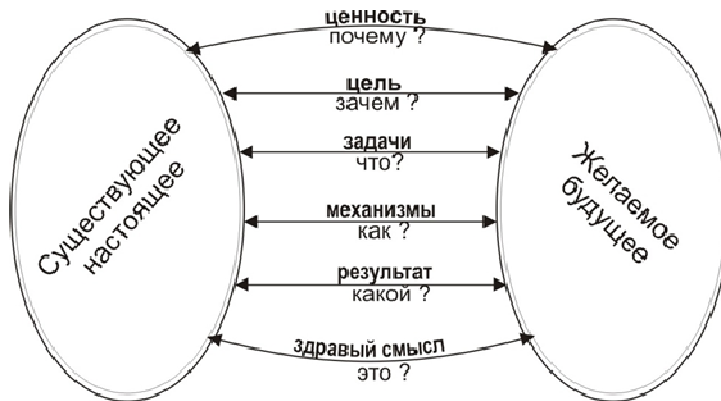


Рис. 1.3.3. Процесс выработки кадровой стратегии

Каждая стратегия находит свое отражение в показателях управления персоналом (табл. 1.3.2.).

Таблица 1.3.2

Соотношение стратегии и характеристик кадровой ситуации

Характеристики кадровой ситуации и организационного поведения персонала	Принципы кадровой политики	Специфика кадровых технологий
Потребительская стратегия		
Высокая текучесть персонала по причине неудовлетворенности трудом при сохранении кадров пенсионного возраста	«Люди разные нужны» «Незаменимых нет»	Основной функцией является учет кадров и контроль за исполнением должностных инструкций
Приток квалифицированных кадров снижен, имеет место скрытый отток, неполная занятость и низкие результаты труда	Максимальное использование работников на видах работ, которые не требуют внедрения инноваций	Планирование персонала носит стихийный характер, набор сотрудников производится по формальным критериям
Исполнительность, минимальная инициативность, имитационная (демонстрируемая) лояльность	Основой для мотивации является предоставление льгот. Вознаграждение связано с занимаемой должностью и другими формальными критериями	Аттестация рабочих мест сотрудников и их оценка на соответствие занимаемой должности по формальным требованиям
Предприимчивость поведения и активность, обусловленные стремлением к достижению собственных целей	Кадровая работа обеспечивается минимально необходимыми ресурсами и направлена на поддержание функционирования организации	Планирование карьеры не осуществляется, кадровый резерв не готовится, ставка делается на привлечение руководителей со стороны
Партнерская стратегия		
Текучесть кадров связана с резкими изменениями в стратегии развития и кадровой политике	Избирательный и рациональный подход: поддержка усилий приверженных и творческих сотрудников	Мониторинг мотивационного и социально-психологического климата

Характеристики кадровой ситуации и организационного поведения персонала	Принципы кадровой политики	Специфика кадровых технологий
Приток кадров носит стихийный характер, скрытый отток минимизирован. Присутствуют элементы системы воспроизводства кадров	Развитие потенциала сотрудников, обеспечивающих реализацию инноваций. Вознаграждение адекватно вкладу в достижение результатов деятельности	Отбор персонала на основе оценки уровня компетентности
Кадровый состав не сбалансирован по отдельным показателям (возраст, квалификация)	Мотивация направлена на содержательные аспекты профессиональной деятельности, поощряется саморазвитие	Оценка и продвижение персонала на основе стремления к саморазвитию
Активное участие в профессиональной деятельности. Нормативная и мотивированная лояльность, ответственность и организованность. Направленность деловой активности на достижение целей саморазвития	Инвестиции осуществляются в программы развития перспективных сотрудников. Финансируются основные кадровые программы (мотивационные, социальные и др.)	Формирование кадрового резерва по отношению к отдельным должностям и сотрудникам
Идентификационная стратегия		
Стабильность, текучесть персонала минимальная и связана с объективными факторами	Уважение и доверие, самомотивация сотрудников на достижение высоких результатов и успеха	Делегирование полномочий и ответственности, долгосрочное планирование персонала
Приток кадров упорядочен, осуществляется планомерное воспроизводство кадрового потенциала	Вознаграждение индивидуализировано и адекватно сверхнормативной активности сотрудников	Отбор на основе ценностных ориентаций и личностного потенциала
Кадровый состав сбалансирован по всем показателям. Активная жизненная позиция, инициативность в реализации новых услуг и технологий, лояльность на уровне убеждений	Поощряются сотрудники, проявляющие высокий уровень приверженности	Оценка с целью развития профессионально важных качеств и на основе самооценки достижений

Характеристики кадровой ситуации и организационного поведения персонала	Принципы кадровой политики	Специфика кадровых технологий
Направленность на достижение целей организации, эффективный самоконтроль в профессиональной деятельности	Инвестиции в развитие личностного и профессионального потенциала сотрудников являются приоритетом	Должностное продвижение на основе индивидуальных траекторий профессионального развития. Практика замещения должностей из состава кадрового резерва

Выработка кадровой стратегии включает следующие действия:

1) планирование количественной и качественной потребности в персонале;

2) анализ наличия необходимого персонала, рационализация численности;

3) планирование профессионального развития и карьеры работников; обеспечение уровня квалификации, соответствующего возможностям и производственной необходимости; определение принципов и форм оценки персонала;

4) выработка принципов и системы оплаты труда — определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников;

5) планирование затрат на персонал; определение потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения социальных гарантий и компенсаций работникам.

Таким образом, если управление персоналом основывается на определенной организационной стратегии и при этом реализуется адекватный ей тип кадровой политики, достигается эффективность и результативность деятельности. В противном случае неизбежны кризисы в деятельности организации.



Выполняем



– **письменное задание 1.3.1.** Заполните таблицу, конкретизируя элементы кадровой политики по уровням

Элементы	Государственная кадровая политика	Кадровая политика в регионе	Кадровая политика организации
Субъект			
Объект			
Предмет			
Цель			
Механизмы			



– **письменное задание 1.3.2.** Выступите в качестве эксперта и оцените кадровую политику Вашей организации (места практики или работы Ваших знакомых) в соответствии с условно выделенными категориями с помощью анкеты «Кадровая политика организации: вчера, сегодня, завтра». Ответы проанализируйте с точки зрения развития принципов кадровой политики.

Анкета

«Кадровая политика организации: вчера, сегодня, завтра»

Прочитайте вопросы и варианты ответов на них, соотнесите их с условными категориями «вчера», «сегодня», «завтра» и отметьте Ваш выбор знаком «+» в соответствующей графе.

Вопросы	«Вчера»	«Сегодня»	«Завтра»
<i>1. Работники организации – это</i>			
Люди с высоким творческим потенциалом			
Квалифицированные специалисты, профессионалы			
Все, кто подходит по формальным критериям и готовы работать на предлагаемых условиях			
Обычные люди, работа которых регламентирована, и они должны четко выполнять свои обязанности			

Вопросы	«Вчера»	«Сегодня»	«Завтра»
<i>2. Отношение к управлению персоналом в организации</i>			
Как к приоритетной и требующей существенных инвестиций деятельности			
Как к важной, но далеко не главной, но при этом затратной работе			
Как к второстепенной деятельности, на которую необходимо выделять средства			
Как к обременительной и убыточной деятельности			
<i>3. Каких принципов придерживаются в организации в отношении вознаграждения сотрудников?</i>			
Вознаграждение включает в себя не только приемлемую зарплату, но и другие, дополнительные выплаты, премии			
Каждый может получать достойное вознаграждение, если много и хорошо работает			
Вознаграждение связано с результатами и качеством работы, но существует ограничение в размерах доходов			
Работникам платят столько, сколько считают нужным, критерии установления надбавок и доплат неизвестны			
<i>4. Каково в организации отношение к карьере сотрудников?</i>			
Карьера работников – стихийный процесс			
Приоритетная задача – формирование кадрового резерва			
Ставка делается на подбор руководителей со стороны			
Приветствуется профессиональный рост, но только в одной области, а со-			

вмещение функций, должностей ограничивается			
Вопросы	«Вчера»	«Сегодня»	«Завтра»
5. Какая политика в отношении увольнения сотрудников принята в организации?			
Стремятся сохранять нужных сотрудников			
Не принято удерживать увольняющихся сотрудников			
Сотрудникам создают условия, что они вынуждены увольняться			
Увольнение сотрудника рассматривается как повод для анализа дел и обсуждения, «информация к размышлению»			



– **письменное задание 1.3.3.** Определите правильную последовательность действий при разработке кадровой политики

официальное утверждение кадровой политики организации
 проведение анализа динамики кадрового состава и разработка прогноза развития кадровой ситуации организации.

определение ключевых принципов кадровой политики
 информирования коллектива, сбор мнений и предложений
 разработка кадровой программы
 реализация мероприятий кадровой программы на основе новых принципов политики



– **письменное задание 1.3.4.** Восстановите правильную последовательность действий при разработке кадровой стратегии.

планирование персонала
 мониторинг персонала
 оптимизация численности
 определение принципов вознаграждения и системы оплаты

труда

определение принципов и форм оценки персонала
 планирование карьеры

обеспечение требуемой квалификации работников

определение затрат на персонал.



– кейс-задание 1.3.5. Проанализируйте условия кейс-задачи на выявление стратегии и кадровой политики организации. Ответьте на вопросы кейс-задачи.

Описание ситуации:

В течение многих лет производственная компания «Красный серп» функционировала спокойно и весьма прибыльно: сначала в советские времена – в условиях плановой экономики, а потом и в новые – в условиях рыночной экономики. Компания всегда числилась одним из лидеров отрасли. Руководство было готово шагать в ногу со временем и вовремя поняло, что без изменений не выжить, поэтому появились новые производственные линии, новое оборудование, а ассортимент выпускаемой продукции постоянно обновлялся в зависимости от требований рынка. Производимое оборудование (бытовая техника) хотя и недотягивало до западных аналогов, но и не сильно им уступало, плюс оно было значительно дешевле и вполне надежно. Т.е. конкурентоспособно. Компания создала себе репутацию хорошего производителя, и проблем со сбытом не было.

Однако в последнее время у «Красного серпа» начались серьезные неприятности: резко вырос процент бракованной продукции, участились случаи возврата, резко возросло количество претензий от клиентов. Некоторые постоянные покупатели уже заявили о том, что не собираются продолжать сотрудничество, потому что «лучше купить дороже, но надежнее». Компания несет огромные убытки, репутация трещит по швам.

Генеральный директор решил обратиться за помощью к руководителю отдела по персоналу, хотя его и смущало, что новая сотрудница только недавно была принята в компанию вместо ушедшего на пенсию предшественника, да еще и всего лишь год назад окончила педагогическое училище. Но выхода не было, и директор подумал: «А вдруг поможет?» и попросил молодую сотрудницу помочь исправить ситуацию.

Вопросы:

1. На какой стадии жизненного цикла находится организация
2. Что необходимо предпринять руководителю организации в первую очередь?
3. Как HR в данном случае реально может помочь своему предприятию?

4. Какую стратегию развития и кадровую политику можно предложить для данной организации?



– кейс-задание 1.3.6. Изучите примеры формулирования кадровых и бизнес-стратегий и приведите свои примеры:

Примеры

1. В течение двух лет повысить на 30% объемы реализации продукции на одного сотрудника за счет сокращения непроизводительных рабочих и обучения персонала новым технологиям работы.

2. К концу 2013 года обновить на 20% состав высшего звена руководителей организации за счет активного привлечения на должности руководителей в возрасте до 35 лет с высшим экономическим образованием и опытом работы в данной сфере деятельности.

3. В течение года обеспечить рост прибыли компании на 15% за счет замены команда руководителей среднего звена молодыми профессиональными менеджерами и создания системы оплаты труда по результатам.

1.4. Персонал как объект управления



Изучаем

Численность и структура персонала

Управление предполагает воздействие субъекта на объект и их взаимодействие. Объектом управления принято называть то, на что направлено управленческое воздействие.

В самом общем виде объектом управления персоналом можно назвать персонал. Персонал организации представляет собой работников, включенных в определенную производственно-хозяйственную структуру, которая в процессе труда выполняет предписанные функции. В специальной литературе понятие «персонал» употребляется в одном ряду с такими, как «кадры», «человеческий ресурс», «трудовые ресурсы» и др., при этом часто все они применяются как синонимы. По нашему мнению, в этих понятиях имеются определенные отличия, которые определяют изменение положения человека в системе социально-трудовых отношений.

! Рабочая сила – это способность человека к труду, то есть совокупность физических и духовных способностей, которыми обла-

дает человек и которые пускаются в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости.

Долгое время понятие «кадры» использовалось для обозначения определенного направления деятельности («работа с кадрами») и учета различных категорий занятых на предприятии.

! Кадры (от франц. cadre – рамка) – совокупность работников, как правило, обладающих квалификацией и занимающих должности в основном штатном составе.

Содержание данного понятия ориентировано на количественное и структурное описание состава работников организации, при этом оно априори не включает в себя индивидуальные особенности личности. Это обстоятельство в полной мере соответствовало принципам административно-командной системы управления. Объективные отличия (профессионализм, квалификация, опыт и пр.) рассматривались сквозь призму экономических отношений.

Функции «работы с кадрами» на предприятиях в большей мере ограничиваются техническими и организационными мероприятиями по приему, расстановке, учету работников, организации труда и направлены на реализацию общеотраслевых методик.

В западной литературе близким к такому понятию было понятие «labour resources use» (конец XIX – 60-е годы XX в.), где вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами времени и величиной заработной платы.

Таким образом, понятие кадры выражает отношения, в рамках которых осуществляется технико-организационное регулирование социально-трудовых процессов.

! Персонал (от лат. personalis – личный) – весь состав работников организации, социальная общность.

Даже в самом этимологическом значении категория «персонал» означает смещение акцента в управлении на индивидуально-личностные, персонифицированные особенности каждого отдельного работника, а не обезличенную рабочую силу. Это уже не только носитель экономических способностей к труду, а человек, личность, ресурс, реализующий в сфере труда свои особые индивидуальные потребности, мотивы и интересы, обладающий общегражданскими и общечеловеческими правами и обязанностями.

Таким образом, использование понятия «персонал» обуславливает наличие у объекта управления не только экономических и соци-

ально-демографических характеристик, что преобладало в условиях «работы с кадрами», но и социальных, психологических.

Особый интерес уделяется проблемам социальных взаимоотношений, психологическим аспектам управления и пр.

Определение персонала как «важнейшего, ценнейшего и чувствительнейшего ресурса» и его особая роль в функционировании организации рассматривается многими исследователями причиной появления понятия «управление человеческими ресурсами» (human resource managements).

! Человеческие ресурсы – термин, характеризующий персонал организации с точки зрения качества – профессиональных знаний, опыта, творческих и предпринимательских способностей, мотивации.

Обобщая различные точки зрения на сущность этого понятия, Ю.Г. Одегов отмечает, что одни ученые акцентируют внимание на том, что «управление человеческими ресурсами» охватывает стратегические аспекты, включая вопросы социального развития, а «управление персоналом» в большей мере относится к оперативной работе с кадрами. Второй подход исходит из того, что «управление человеческими ресурсами» – это прежде всего вопросы государственного регулирования отношений в области труда и занятости, а «управление персоналом» – трудовые отношения на уровне предприятия.

Ценность персонала как ресурса проявляется и с точки зрения его роли в развитии организации, и с точки зрения экономической составляющей. В отличие от других видов ресурсов, персонал обладает социальными, психологическими, медико-биологическими характеристиками. Социально-психологические составляющие управления могут существенно затормозить или ускорить рост производительности труда.

Для практических целей управления персонал (кадровый состав) в любой организации дифференцируют по различным основаниям:

- полу, возрасту;
- специфике деятельности (административно-управленческий персонал, инженерно-технический, производственный, обслуживающий);
- функциям (руководители, специалисты, рабочие);
- уровню образования, квалификации;
- стажу работы;
- условиям занятости (в основном составе, по совместительству, по договору услуг, на полную ставку, неполный рабочий день);

- условиям труда (работники, занятые на работах с вредными условиями, условиями, отклоняющимися от нормальных и т.п.);
- социальным характеристикам (уровень дохода, семейное положение, состояние здоровья и т.п.)

Численность кадрового состава определяется характером, масштабом, сложностью и трудоемкостью процессов деятельности. Эти факторы задают *нормативную* (плановую) численность. Объективно кадры организации характеризуются *списочной* (фактической) численностью. Соотношение нормативной и фактической численности показывает укомплектованность кадрового состава.

! Категории персонала – группы работников, объединяемые по различным признакам: функциональным ролям, характеру деятельности и содержанию труда, влиянию на общий результат работы и др.

В составе общей численности выделяют категории работников в зависимости:

- от срока трудового договора (постоянные и временные);
- условий занятости (совместители и привлеченные на условиях гражданско-правового договора);
- характера занятости (полная и неполная занятость) и др.

Структуру кадров образует совокупность отдельных групп и категорий работников, среди которых выделяют:

- должностную или функциональную структуру;
- социально-демографическую структуру (по возрасту, полу);
- квалификационную структуру (по образованию, стажу) и др.

При анализе кадрового состава в первую очередь делается вывод об оптимальности структуры – соответствии численности работников определенных категорий заданным условиям, требованиям. Количественные показатели выделенных категорий и групп персонала позволяют дать *характеристику кадрового состава* организации, а рассмотрение этих показателей в динамике – описать *кадровую ситуацию* и выявить тенденции ее развития. Таким образом, дифференциация кадрового состава по категориям – важное условие учета кадров и организации управления.

Показатели кадровой ситуации

Персонал организации по своему численному составу не является величиной постоянной, а все время изменяется: одни работники принимаются на работу, другие увольняются. Для анализа динамики состава и численности персонала используют несколько показателей: показатель среднесписочной численности персонала, коэффи-

коэффициент текучести кадров, коэффициент оборота по приему и выбытию, коэффициент замещения, рентабельность персонала и др.

Приведенные показатели являются основой для расчета состава и динамики персонала. При этом возможно определять как общие (для организации в целом), так и частные (для структурных подразделений) показатели кадровой ситуации.



Выполняем



– кейс-задание 1.4.1. ООО «Золушка» имеет небольшое торговое предприятие — магазин по продаже бытовой техники и сопутствующих товаров. В штате магазина всего 16 работников. Основные сведения о них представлены в таблице. Выделите категории персонала и проанализируйте кадровый состав данной организации с точки зрения количественных и качественных характеристик. Как Вы думаете, какие проблемы в кадровом обеспечении деятельности могут иметь место при таком кадровом составе?

Должность	Возраст	Образование	Стаж работы в маг. (лет)
1. Директор	48	высшее	10
2. Главный бухгалтер	56	высшее	9
3. Бухгалтер	54	высшее	9
4. Товаровед	46	высшее	7
5. Офис-менеджер	19	среднее	1
6. Менеджер торгового зала	27	высшее	2
7. Кассир-контролер	23	среднее специальное	1,5
8. Младший кассир	19	среднее специальное	6 мес.
9. Заведующий складом	32	высшее	3
10. Продавец-консультант	29	высшее	2
11. Продавец	18	среднее	1
12. Продавец	19	среднее	6 мес.
13. Продавец	20	среднее специальное	4 мес.
14. Уборщик помещений	57	среднее специальное	5
15. Дворник	62	начальное профес-	4

		сиональное	
16. Грузчик	45	среднее специальное	2



– **письменное задание 1.4.2.** Изучите формулы, характеризующие динамику кадровой ситуации и на основе данных, приведенных в кейс-задании 1.4.1, рассчитайте коэффициенты для организации.

Коэффициент текучести кадров демонстрирует частоту устройства и увольнения, то есть то, насколько долго работник остается на рабочем месте. $K_{тек}$ вычисляется по формуле:

$$K_{тек} = \frac{K_y}{Q_{cp}} \times 100\%,$$

где K_y – количество уволенных сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел;

Q_{cp} – среднесписочная численность, чел.

Чтобы узнать **среднесписочную численность сотрудников за год**, необходимо взять показатели численности персонала на предприятии на первое число каждого месяца и произвести следующие расчеты:

$$Q_{cp} = \frac{\left(\frac{Q_1 + Q_2}{2}\right) + \left(\frac{Q_2 + Q_3}{2}\right) + \dots + (Q_{12} + Q_{1n})}{12},$$

где Q_{cp} – среднесписочная численность за период, чел,

Q_1, Q_2 и т.д. – численность персонала на первое число каждого месяца,

Q_{1n} – численность на 1-е января года, следующего за отчетным.

Коэффициент оборота по приему показывает, какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода.

$$K_{об.пр} = \frac{Q_{прин}}{Q_{cp}} \times 100\%,$$

где $K_{об.пр}$ – коэффициент оборота по приему,

$Q_{прин}$ – число принятых за период, чел.,

Q_{cp} – среднесписочная численность за период, чел.

Оборот по выбытию – это количество сотрудников, уволенных по всем причинам за период. Основные причины выбытия: окончание срока договора; выход на пенсию; перевод на другое предприятие; призыв в армию; поступление в учебное заведение; смерть работника.

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_{об.выб} = \frac{Q_{увол}}{Q_{cp}} \times 100\%,$$

где $K_{об.выб}$ – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_{увол}$ – число уволенных по всем причинам за период, чел,

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность за период, чел.

Для увязки движения рабочей силы с ситуацией на рынке труда необходим **коэффициент замещения рабочей силы**, который определяется по формуле:

$$K_{зам.раб.сил} = \frac{Ч_{прин}}{Ч_{увол}} = \frac{K_{об.пр}}{K_{об.выб}},$$

где $K_{зам.раб.сил}$ – коэффициент замещения рабочей силы;

$Ч_{прин}$ – число принятых за период, чел,

$Ч_{увол}$ – число уволенных за период, чел,

$K_{об.пр}$ – коэффициент оборота по приему,

$K_{об.выб}$ – коэффициент оборота по выбытию.

Если показатель замещения больше 1, значит, происходит не только замещение убыли рабочей силы в связи с увольнением, но и появляются дополнительные рабочие места.

Для анализа степени стабильности трудовых коллективов используется **коэффициент постоянства (стабильности) кадров**. Этот коэффициент дополняет коэффициент текучести и применяется для оценки эффективности кадровой политики организации, так как не вызываемый объективно неизбежными причинами оборот рабочей силы приводит к снижению эффективности ее использования в производстве. Коэффициент постоянства кадров за определенный период рассчитывается по формуле:

$$K_{пост} = \frac{С_{списоч.числ} - Ч_{увол}}{Ч_{ср}} \times 100\%,$$

где $K_{пост}$ – коэффициент постоянства кадров;

$С_{списоч.числ}$ – списочная численность на начало периода, чел.,

$Ч_{увол}$ – число уволенных за период, чел,

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность за период, чел.

Рентабельность персонала дает возможность понять эффективность работы коллектива предприятия в целом, позволяет вести контроль затрат на рабочих данного предприятия в соответствии прибылью. Рентабельность персонала рассчитывается по следующей формуле:

$$ROL = \frac{ЧП}{Ч_{спис}} \times 100\%,$$

где ROL – рентабельность персонала,

$ЧП$ – чистая прибыль, тыс.руб.,

$Ч_{спис}$ – списочная численность за период, чел.



– кейс-задание 1.4.3. Проанализируйте динамику кадрового состава организации (табл.). Какие тенденции в развитии кадровой ситуации имеют место?

№ п/п	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017	Из-менения
1	Кол-во сотрудников по штатному расписанию	1044	1035	1041	922	923	-121
2	Численность работников	865	865	845	834	826	-39
	женщин	668	673	678	682	625	-43
	мужчин	197	192	167	152	201	+4
3	Руководящий состав	114	109	116	115	85	-29
4	Специалисты	265	270	256	263	263	-2
5	Технический состав	486	486	473	456	478	-8
6	Уровень образования:						
	высшее	230	230	232	225	261	+31
	среднее специальное	375	351	350	344	361	-14
7	Укомплектованность штата, %	82,8	83,5	81,1	90,4	89,4	+6
8	Количество уволенных, чел.	91	97	209	115	102	+11
9	Коэффициент текучести кадров, %	10,5	11,2	24,7	13,8	12,3	+2
10	Количество работников, уволившихся в первые полгода работы	7	6	18	12	21	+14

Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Для специалиста в сфере соц. управления «коэффициент интеллекта IQ перестает быть главным показателем эффективности и залогом успешности. Его место занимает EQ – коэффициент эмоциональности, связанный с гибкостью поведения, образностью, метафоричностью мышления и способностью к рефлексии и эмпатии...»

Т.Ю. Базаров



Рассматриваем

- 2.1. Системный подход к управлению персоналом.
- 2.2. Роль кадровой службы в управлении персоналом.
- 2.3. Регламентация деятельности в системе управления персоналом.

Читаем

1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 447 с
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.В. Гурова и др. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 395 с.
4. Кибанов, А.Я. Система управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 64с.
5. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студ. вузов / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2012. – 272 с.
6. Управление персоналом в России: история и современность: монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др.; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 240 с.

7. Управление персоналом: учебник для студентов вузов / [авт.: И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева и др.]; под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 570 с.

8. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: КНОРУС, 2016. – 208 с.

9. Архипова, Н.И. Основы управления персоналом: краткий курс для бакалавров: / Н.И. Архипова, О.Л. Седова; [Рос. гос. гуманитар. ун-т]. – М.: Проспект, 2016. – 232 с.

2.1. Системный подход к управлению персоналом



Изучаем

Управление как уровневый процесс

! Управление – особый вид профессиональной деятельности, направлен на достижение целей организации, представляет собой средство поддержания ее целостности, оптимального функционирования и развития; иерархическая система отношений людей, основанная на различиях в должностном положении, статусе, диапазоне властных полномочий.

! Руководство – специфический вид деятельности в отношениях между людьми, направленный на определение ориентиров, постановку стратегических целей, выработку принципов их достижения.

Процесс управления можно описать с помощью ответов на вопросы:

- с какой целью управляют (что должно стать результатом)?
- кто управляет (кто является субъектом управления)?
- кем (чем) управляет (кто или что выступает объектом управления)?
- на какие характеристики направлено воздействие (что является предметом управления)?
- какими способами управляют (каковы методы, механизмы управления)?
- каков результат (в чем проявляются изменения)? (рис. 2.1.1).

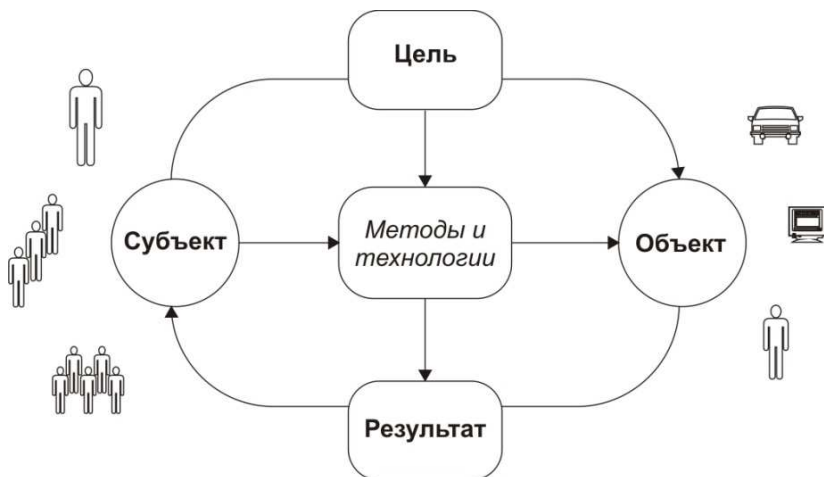


Рис. 2.1.1. Модель процесса управления (универсальная)

Основными структурными элементами управления являются субъект и объект управления. Субъект управления – это структурно обозначенные объединения людей (подразделения, службы, общественные объединения) и руководители, наделенные управленческими полномочиями и осуществляющие управленческую деятельность. Объект управления – это отдельные люди или группы, а также процессы и отношения, которые выступают предметом управления и на которые направлены воздействия субъекта управления. В процессе управления между субъектом и объектом складываются определенные отношения. Но у социальных систем есть своя особенность, взаимодействие в них строится по типу «человек – человек», то есть отношения носят субъект – субъектный характер. Это относится не только к отдельным людям в структурах «начальник – подчиненный», но также к коллективным субъектам, в роли которых выступают объединенные общей целью группы людей.

Вне зависимости, сколько существует уровней управления в иерархической структуре конкретной организации, руководителей традиционно делят на три категории (рис. 2.1.2):

- руководители **низового звена** (down management), или операционные / технические управляющие;
- руководители **среднего звена** (middle management), или тактические управляющие;
- руководители **высшего звена** (top management), или стратегические управляющие.



Рис. 2.1.2. Модель уровневого управления в организации

На оперативном (техническом) уровне управленцы в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг.

Лица, находящиеся на тактическом *функциональном уровне*, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации.

Руководители на *стратегическом уровне* заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

! Цели – элемент системы управления персоналом; определяют направленность системы управления персоналом, отражают совокупность показателей, динамику изменения качества кадрового состава и кадровой ситуации.

В постановке целей в настоящее время применяется SMART-технология, предполагающая пять принципов (табл. 2.1.1).

SMART-технология

Принцип	Сущность
Конкретность (Specific);	Конкретность цели предполагает точный образ результата деятельности и ее специфичность — принадлежность определенной сфере и виду управленческой деятельности. Этот принцип позволяет отличить цель от лозунга, так как в лозунгах зачастую используются слова «совершенствовать», «повысить», «активизировать»
Измеримость (Measurable)	Измеримость цели требует наличия показателей (количественных и качественных), позволяющих «увидеть» достижение цели
Контролируемость (Accountable)	Показатели должны позволять контролировать степень приближения к цели
Достижимость (Realistic);	Реалистичность цели означает, с одной стороны, ее сложность, содержание в ней вызова, делающего цель привлекательной, но требующей приложения усилий (в этом смысле иногда говорят о цели как своеобразной мечте, к которой надо стремиться), с другой стороны, возможность ее достижения.
Срок выполнения (Time-oriented)	Для достижения цели должен быть определен срок или намечены этапы деятельности, и определены периоды их реализации

Другими словами – выполнить можно только то, что:

- 1) ясно себе представляешь;
- 2) измеряется;
- 3) оценивается;
- 4) соответствует возможностям («по силам»);
- 5) на что выделено конкретное время.

Подходы к определению понятия «управление персоналом»

Управление персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть связаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны учитывать потребности работников.

! Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации.

! Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Управление персоналом включает следующие две основные подсистемы: управляющую (руководство) и управляемую (исполнители). Особенность управляемых объектов в социальных системах в том, что они обладают самоактивностью, адаптивностью к условиям и факторам социального бытия, самоуправляемостью своей жизнедеятельностью и развитием. В результате в системном взаимодействии не только субъекты влияют на объекты, но и последние существенно влияют на субъекты управления. В процессе управления между субъектом и объектом складываются определенные отношения.

В социальных системах взаимодействие строится по типу «человек-человек», т. е. отношения носят субъект-субъектный характер.

Персонал, как участник данных отношений, является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Управленческие отношения, как необходимый механизм управления имеют свою структуру и подразделяются на вертикальные (отношения подчиненности, субординации) и горизонтальные (отношения координации). Наряду с установленными формальными (официальными) отношениями в процессе управления могут возникать неформальные (неофициальные) отношения. Неформальные отношения возникают добровольно или спонтанно на основе личных контактов и не зависят от властных полномочий. Оба этих вида отношений следует учитывать, так как от состояния неформальных отношений в коллективе во многом зависит эффективность и конечный результат деятельности.

Функции системы управления персоналом

Содержание любого вида управленческой деятельности находит свое конкретное воплощение в выполняемых функциях. При этом имеются в виду как общие функции – планирование, организация,

мотивация и контроль, являющиеся универсальными для управления, где бы оно не осуществлялось (в управлении производством, войсками, учебным процессом и др.), так и функции, именуемые конкретными, или специфическими, набор которых различен в зависимости от объекта управления.

В управлении персоналом реализуются следующие специфические функции (рис. 2.1.3).



Рис. 2.1.3. Функции управления персоналом

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержке взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что

1. Управление персоналом – процесс системного, планомерно организованного с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов воздействия на работников организации с целью обеспечения эффективного функционирования производственного процесса и удовлетворения потребностей работающих в их профессиональном и личностном развитии.

2. Система управления персоналом представляет собой взаимодействие управляющей (субъекты управления) и управляемой (объекты управления) подсистем и включает компоненты – цели, задачи, функции и механизмы их реализации.

3. Цели управления персоналом организации призваны конкретизировать основные направления данной деятельности и отражать показатели качества кадрового состава на каждом этапе функционирования и развития организации.

4. Цели управления персоналом формулируются в двух аспектах: экономическом и социальном. Целью управления персоналом в экономическом аспекте является удовлетворение потребностей производственного процесса в работниках требуемого качества, количества и в заданные сроки. В социальном аспекте целью управления персоналом является удовлетворение потребностей работающих.

5. Функции управления персоналом отражают основные направления деятельности по управлению кадрами; функции тесно взаимосвязаны между собой и должны реализовываться в комплексе.



Выполняем



– письменное задание 2.1.1.

В определении управления персоналом, приведенном в выводе (см. 2.1) выделите (подчеркните, обозначьте цветом) существенные признаки, отличающие этот вид управленческой деятельности от других.



– письменное задание 2.1.2.

Используя SMART-технология, сформулируйте экономическую и социальную составляющую цели управления персоналом в организации. Подумайте, как должны быть взаимосвязаны экономическая и социальная составляющие цели управления персоналом в организации? Попробуйте отобразить взаимосвязь в схеме.



– письменное задание 2.1.3.

Раскройте значения следующих принципов управления персоналом:

- 1) демократического централизма
- 2) плановости
- 3) централизации и децентрализации

- 4) целевого управления
- 5) единства распорядительства (единоначалия)



– задание для групповой дискуссии 2.1.4. Подумайте, как соотносятся между собой понятия «руководство» (Р) и «управление» (У). Выберите схему, иллюстрирующую соотношение данных понятий. Аргументируйте свой выбор.



– кейс-задание 2.1.5. Проанализируйте условия кейс-задачи на выявление взаимосвязи между уровнями управления в организации. Ответьте на вопросы кейс-задачи.

«Шеф в отпуске. Замы на хозяйстве»

Описание проблемы:

Жарким летом руководитель крупного дивизиона большой компании (**Шеф**) ушел в отпуск – улетел с семьей на очень далекие острова – в соответствии с графиком и по разрешению большого босса (**ББ**), члена совета директоров этой компании. Как обычно, он оставил за себя первого зама (**Зам 1**), человека с хорошим исполнительским началом, знанием людей, связями и неисчерпанным желанием должностного роста, который был уже первым замом еще до появления Шефа в компании. В дивизионе были еще начальники: **Зам 2**, амбиционный, быстро растущий руководитель, признанный специалист по образованию и по опыту работы, перекрывавший, как он считал, больше половины всех дел в подразделении; и **Зам 3**, скромный в профессии, но сильный тем, что являлся давним другом Шефа, с карьерой которого полностью связывал и свою карьеру.

Шеф перед уходом в отпуск кратко проинструктировал **Зам 1**, но никакого общего обсуждения с заместителями тех вопросов, которые могут возникнуть на горизонте, не проводил, наверное, считая, что, кроме обычной текучки, ничего экстраординарного за этот период не произойдет. Это была его обычная практика: руководство подразделением путем решения вопросов и соглашений с отдельными исполнителями, игра на противоречиях по методике разделяй и

властью, приводившая к взаимному недоверию, соперничеству и расхождению интересов у всех участников в различных пересечениях при управлении дивизионом. Разрешались противоречия через верховного арбитра, Шефа.

В жизни иногда быстро все меняется, и буквально через пару дней после ухода Шефа в отпуск, его **Зам 1** внезапно заболел (приступ чего-то там) и оказался в больнице в ожидании операции. Прямо из палаты, повинувшись служебной дисциплине, этот **Зам 1** немедленно проинформировал о своей болезни Шефа. Последний, после некоторых раздумий, сказал, что на хозяйстве должен остаться **Зам 3**, о чем **Зам 1** без задержек сообщил секретарю ББ и обоим оставшимся замам, что таков, мол, выбор Шефа. Чего совсем не понял и с чем не согласился (внутренне) **Зам 2**: почему не ему поручили дивизион. Это известие без особой радости (и внутренне, и внешне, хотя ему отдельно звонил Шеф) воспринял и **Зам 3**, в отсутствие Шефа быстро терявший свою силу и как будто предвидевший новые осложнения.

И неожиданности наступили. В конце первой недели отпуска Шефа ББ потребовал от дивизиона доклада по состоянию и перспективам развития их направления бизнеса в форме презентации на совете директоров. И срок установил жесткий – неделю. Надо признать, что это поручение не было уж совсем неожиданным: подобный доклад планировался на осень, и подготовка к нему в дивизионе еще только начиналась. **Зам 3** немедленно уведомил о поступившем поручении Шефа, который попытался прояснить ситуацию у ББ и отложить презентацию, но безуспешно. Шефу сразу стало не до отдыха.

Обычно **Зам 2** закрывал два из четырех основных разделов доклада (что-то вроде: производство, финансы, маркетинг, кадры, – с большим объемом конкретных исходных и расчетных данных, поступавших от подведомственных предприятий), **Зам 3** готовил один небольшой раздел, а Шеф – еще один раздел и осуществлял общее редактирование материала. **Зам 1**, как всегда, обеспечивал общую поддержку работы, типа получить исходные данные с мест, проконтролировать, доложить, прозвонить, напомнить, распечатать материалы и т.д.

Но в данном случае **Зам 3** должен был подготовить свой раздел, получить и обработать материалы остальных разделов, выполнить общее редактирование и выступить с презентацией на совете директоров, чего в полном объеме еще ни разу не делал и обоснованно опасался неудачи. **Зам 2** – потенциально мог закрыть три раздела, в

т.ч. раздел, который всегда готовил Шеф, а также, хорошо владея вопросом, точно лучше, чем **Зам 3**, сформулировать перспективы дивизиона, выполнить общее редактирование и провести презентацию доклада, но в создавшихся условиях очень не рвался за это браться и выкладываться в полную силу. А еще оставалась не распределенной организационная работа от **Замы 1**, хотя, по его словам, он готов был работать и из больницы.

При этом все замы и удаленный Шеф понимали, что сидят они в одной лодке, и выгresti могут, только если используют все оставшееся время для дружной совместной работы. Но, глядя объективно, результат их усилий – презентация на совете директоров – в создавшихся обстоятельствах была чревата риском провала, хотя бы из-за жесткого времени на подготовку и сложившихся напряженных межличностных отношений.

Вопросы по кейсу:

- По каким причинам могла возникнуть такая ситуация?
- Какие уровни управления в организации занимают действующие в кейс-задачи лица?
- Как наиболее эффективно организовать работу в сложившихся условиях?

2.2. Роль кадровой службы в управлении персоналом



Изучаем

Организационно-функциональная структура службы управления персоналом

Существуют различные *модели построения системы управления персоналом* в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

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

Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу).

! Служба управления персоналом – функциональное подразделение, специально созданное для работы с кадровым составом организации (другие наименования – служба персонала, кадровая служба, управление/департамент человеческих ресурсов, отдел трудовых ресурсов и др.)

Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Возглавляет службу управления персоналом начальник, директор или менеджер по кадрам. На каждого работника службы разрабатывается должностная инструкция. Статус кадровой службы или службы управления персоналом должен быть закреплён юридическим документом «Положение о кадровой службе».

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал.

В крупных компаниях структура службы персонала включает отдел, который находится в головной компании и отвечает за политику компании в отношении человеческих ресурсов. В его непосредственном подчинении находятся как менеджеры, прорабатывающие отдельные направления, так и директора по персоналу, работающие в компаниях, входящих в группу.

В свою очередь в подчинении директора по персоналу дочерней компании находится штат сотрудников: менеджер по расчету заработной плат и компенсационных схем, менеджер по подбору персонала, менеджер по обучению персонала, менеджер по кадровому делопроизводству и др.

В небольших компаниях менеджер по персоналу самостоятельно или при помощи 1–2 помощников осуществляет весь комплекс должностных обязанностей.

Типичная структура кадровой службы состоит из трех функциональных блоков:

- учета и реализации трудовых отношений, в компетенцию которого входит кадровое делопроизводство, юридическое сопровождение трудовых отношений, урегулирование трудовых споров, осуществление взаимосвязи с профсоюзами; а также вопросы заработной платы, обеспечения техники безопасности;

- социального обслуживания работников (социального развития, социальных программ), в компетенцию которого входят такие функции, как адаптация персонала, организация медицинского обслуживания, страхование работников, улучшение условий труда, информационное обеспечение (теле-радио-СМИ, печатные издания и т.д.);

- развития персонала с задачами формирования кадрового резерва и планирования карьеры, организации оценки и аттестации работников, системы переподготовки и повышения квалификации, разработки комплексной системы мотивации и стимулирования.

Служба управления персоналом организации может включать следующие структурные подразделения:

- отдел подбора и развития персонала;
- отдел социальных программ (социального развития);
- отдел изучения кадровых проблем (включая социологическую лабораторию);
- отдел кадрового делопроизводства.

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Цели и роли службы управления персоналом

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка целей данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных органи-

заций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации

Цель системы управления персоналом организации – обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Цели управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей. Рассмотрим их более подробно.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рис. 2.2.1



Рис. 2.2.1. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими показателями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели – получению прибыли.

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рис. 2.2.2.

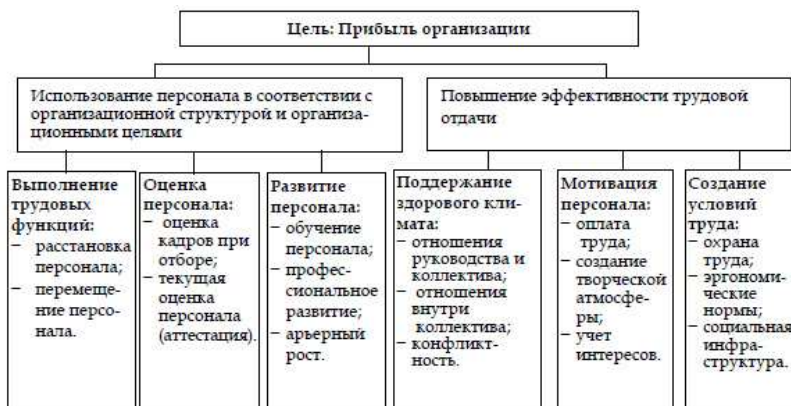


Рис. 2.2.2. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Следует также подчеркнуть, что отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Главное предназначение службы управления персоналом – организовать и координировать процессы работы с людьми, поддерживать функционирование организации.

Задача службы персонала – создать условия для управленческой деятельности менеджеров всех уровней.

Роли кадровых служб в системе управления организации приведены в табл. 2.2.1.

Таблица 2.2.1

Роли	Характерные черты
Сервисная	Подразделение, технически выполняющее необходимые кадровые действия. Отношения строятся по управленческой вертикали вниз. Статус определяется ограниченным доступом к ресурсам для решения кадровых проблем

Роли	Характерные черты
Консультационно-экспертная	<p>Статус консультанта и эксперта при решении различных кадровых проблем, возникающих при работе с персоналом</p> <p>В сфере компетентности службы находится разработка и реализация кадровых программ.</p> <p>Ответственность за соблюдение норм трудового права, рациональное расходование средств, выделенных на обеспечение кадровых программ.</p>
Стратегическая	<p>Статус службы определяется способностью разработать систему и технологии управления кадрами для реализации целей организации.</p> <p>Взаимодействие с руководством строится на основе сложившейся в организации управленческой культуры</p>

Функции службы управления персоналом

Стандартные функции службы персонала зависят от размеров организации, политики руководства в отношении персонала, корпоративной культуры: 1) участие в формировании кадровой политики компании; 2) оптимизация организационной структуры компании; 3) подбор персонала; 4) организация обучения и продвижения персонала; 5) разработка системы вознаграждения и оплаты труда; 6. кадровое делопроизводство.

Деятельность службы персонала строится как управление качеством функций и управление качеством процессов.

Основной функцией кадровой службы является оформление кадровой документации. Последствия неправильного или неточного оформления кадровой документации носят правовой характер. Кадровое делопроизводство осуществляется отделом (службой) кадрового учета и делопроизводства, который, как правило, является самостоятельным структурным подразделением или подразделением службы управления персоналом и задачей которого является осуществление работы с кадровыми документами, включая подготовку, регистрацию, учет, хранение и др.

При этом необходимо учитывать, что функции кадровой службы меняются на стадиях жизненного цикла организации, специфика их реализации отображена в табл. 2.2.2.

Специфика реализации функций кадровой службы

Стадия развития организации	Специфика реализации функций кадровой службы
Рождение	Проектирование организационной структуры, формирование требований к работникам Поиск источников привлечения персонала Подбор и отбор персонала, адаптация работников
Рост	Развитие корпоративной культуры Формализация правил и норм труда и поведения Разработка системы обучения, оценки персонала и должностного продвижения
Стабильного функционирования	Оценка персонала, создание кадрового резерва и реализация карьеры
Кризиса	Диагностика кадрового потенциала Разработка и реализация мер реорганизации
Круговорота	Подготовка к нововведениям и преобразованиям Разработка и реализация новых кадровых программ

Проведение в жизнь современной кадровой политики, сложность и многообразие задач управления персоналом наполняют работу кадровых служб новым содержанием.

К новым функциям в системе управления персоналом относятся:

! Контролинг персонала – изучение влияния, которое оказывает кадровый потенциал организации на результаты работы; анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления; координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности.

! Кадровый маркетинг – совокупность мероприятий по изучению внутреннего и внешнего рынка труда и его сегментированию (выделение различных категорий персонала), поиску и привлечению необходимых специалистов, анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений и возможности повысить или изменить свою квалификацию.

! Рекрутинг кадров и лизинг персонала – взаимодействие с посредническими организациями по подбору и привлечению работников без установления с ними отношений прямого найма.

! Кадровый аудит – оценка соответствия кадрового состава и деятельности по управлению персоналом целям и стратегии организации

! Мониторинг персонала – изучение состояния и динамики кадров, текучести персонала, влияния стимулирования на удовлетворенность работой и др.

! Функция внедрения автоматизированных систем – перевод деятельности кадровых служб на современные информационные технологии.

Таким образом, подведем итог:

1. Служба управления персоналом представляет собой структурное подразделение с комплексом взаимосвязанных задач и функций, основанных на кадровой политике и стратегии организации; выполняет функцию координирующего центра, взаимодействует с другими структурными подразделениями и в равной степени несет ответственность за решение задачи повышения эффективности использования трудового потенциала работников.

2. Набор задач и функций, стоящих перед службой персонала, взаимосвязан с ее ролью, положением в структуре организации.

3. Название службы управления персоналом отражает не только полноту функций, но и степень активности и ответственности за реализацию поставленных перед ней целей.

4. Роли и статус службы персонала зависят от отношения высшего руководства к задачам кадровой работы.



Выполняем



– задание для групповой дискуссии **2.2.1**. Проанализируйте систему распределение функций относительно документационного обеспечения управления персоналом между сотрудниками организации. За какими сотрудниками (указать название должности/ должностей) могут быть закреплены данные функции. Аргументируйте свой ответ. Функции: кадровой отчетности (по фондам); функция воинского учета, взаимодействия с военкоматами; функция оформления отпусков, больничных; ведения табеля учета рабочего време-

ни; оформления приказов по движению кадров; заполнение трудовых книжек, функции обеспечения кадровых процессов, функция обеспечения движения кадровых документов, функция обеспечения движения организационных документов.



– задание для групповой дискуссии **2.2.2. «Определение логической последовательности выполнения функций»**

Исходными данными для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи. Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.



– **письменное задание 2.2.3.** Изучите результаты исследования, проведенного на современных российских предприятиях на ос-

нове опроса руководителей. Задача исследования заключалась в том, чтобы определить, какие именно функции выполняют службы управления персоналом. Определите ранги функций, указанных в таблице.

Функции	Распространенность(%)	Ранг
Учет, регистрация движения кадров	92	
Подбор персонала	90	
Управление дисциплиной	72	
Разбор жалоб, участие в разрешении конфликтов	67	
Обучение персонала	56	
Оценка (аттестация) рабочих мест	56	
Оценка (аттестация) специалистов	54	
Планирование структуры и численности персонала	51	
Информирование работников о положении дел на предприятии	46	
Оценка (аттестация) менеджеров	44	
Учет мнений работников при принятии решений (опросы и пр.)	41	
Разработка элементов корпоративной культуры	38	
Участие в определении размеров оплаты и условий труда	36	
Изучение местного рынка труда	36	
Разработка рекомендаций относительно заработной платы	36	
Оценка деловых и личных качеств руководителей подразделения	31	
Оценка социально-психологического климата	28	

2.3. Регламентация деятельности в системе управления персоналом



Изучаем

Локальные нормативные акты: понятие, значение

! Регламент (от франц. *reglement, regle* – правило) – правила, устанавливающие порядок осуществления деятельности, ограничивающие определенными пределами; регламентация – процесс установления правил и контроля за их соблюдением с целью упорядочения и рационализации деятельности.

! Документ – зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать, не смешивать с бланком – стандартным листом бумаги, на рабочем поле которого размещаются символические графические знаки и ограничительные линии, служащие ориентирами при оформлении.

! Локальный нормативный акт – это юридический документ, содержащий нормы трудового права, направленный на регулирование трудовых и иных, связанных с ними, отношений и принятый в установленном порядке в пределах своей компетенции и полномочий работодателем в соответствии с действующим законодательством, коллективным договором, соглашениями.

Для эффективного управления персоналом необходимо регламентировать внутреннюю деятельность организации. Необходимость урегулирования порядка управления персоналом возникает в организации в процессе ее роста и развития деятельности.

Если не установлен четкий порядок распределения обязанностей и ответственности, управленческие воздействия остаются неформальными, полномочия и ответственность фиксируются на уровне устных поручений и у работников появляется возможность воспользоваться недоговоренностями.

Нормативно-правовое обеспечение управления обеспечивает следующие преимущества организации:

- 1) позволяет руководителям, установившим четкие правила, не отвлекаться на текущие и незначительные проблемы управления;
- 2) позволяет комплексно представлять систему управления организацией: где заканчивается и начинается очередная зона

полномочий и ответственности, кто руководит тем или иным процессом и как оцениваются результаты этой деятельности;

3) позволяет описать способы (технологии) достижения намеченных целей;

4) точно отражая деятельность конкретного сотрудника, позволяют избежать конфликтов и споров;

5) не требуя дополнительных капиталовложений, позволяет систематизировать работу персонала, сделать ее более эффективной, повысить ее значимость.

Пример перечня и назначение локальных нормативных актов приведены в табл. 2.3.1.

Таблица 2.3.1

Пример перечня локальных нормативных актов

Наименование регламентов	Назначение
Штатное расписание	Регламентация кадрового состава
Должностная инструкция	Регламентация деятельности на рабочем месте
Профессиональный стандарт	Регламентация профессионального уровня работника
Положения о структурных подразделениях	Регламентация исполнения определенных функций
Положения об оплате труда, о стимулировании, о поощрении и др.	Регламентация отдельных процессов по направлениям деятельности
Правила внутреннего распорядка	Регулирование дисциплины труда

Деятельность организации регулируется документами различного уровня:

1) *государственный*:

– федеральные законы, регламентирующие отдельные стороны трудовых отношений, в том числе охрану труда. Основные нормы трудового права содержатся в Трудовом кодексе Российской Федерации;

– указы Президента Российской Федерации;

– постановления Правительства Российской Федерации и нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти;

- законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации;
- нормативные правовые акты органов местного самоуправления, содержащими нормы трудового права.

2) *организационный* – локальные нормативные акты организации (ЛНА).

Внешняя деятельность – взаимодействие с государственными органами, партнерами, общественными организациями – регулируется нормативными законодательными актами, действующими на той территории, на которой организация функционирует, а также ее учредительными документами. Внутренняя деятельность регулируется локальными нормативными актами, перечень которых определяет сама организация.

Локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, призваны:

- конкретизировать положения трудового законодательства актов с учетом особенностей труда в организации;
- повышать гарантии, предоставленные работникам нормативными правовыми актами вышестоящего уровня;
- устанавливать требования к условиям труда, определение которых прямо отнесено к компетенции работодателя.

Классификация регламентов

В практике управленческой деятельности компаний сложился перечень наиболее употребляемых разновидностей документов. Они классифицируются по различным основаниям, например:

- по срокам исполнения – срочные, второстепенные, итоговые, периодические документы;
- по месту составления – внутренние, внешние (входящие и исходящие) документы;
- по назначению – организационно-правовые, распорядительные, информационно-справочные, информационно-аналитические, регистрационно-контрольные, планово-отчетные, кадровые, судебные-исковые, финансово-бухгалтерские документы;
- по объекту направленности – регламенты деятельности работников, управленческих процессов, поведения и отношений в организации.

Рассмотрим регламенты по объекту направленности.

Регламенты деятельности работников.

Функционирование в организации структурных подразделений приводит к необходимости регламентации деятельности работников,

их взаимодействия как внутри структурного подразделения, так и между структурными подразделениями.

Положение о структурном подразделении (отделе, управлении, департаменте, службе и т.п.) включает следующие элементы:

- общие положения (наименование, цели и задачи деятельности, место в организационной структуре, структура подразделения, должность руководителя структурного подразделения);

- основные направления и формы деятельности структурного подразделения;

- круг вопросов по взаимодействию со структурными подразделениями (наименования структурных подразделений, формы взаимодействия);

- полномочия и ответственность;

- показатели оценки деятельности.

Должностные инструкции – инструмент управления персоналом, регламент, определяющий функцию и роль работника, его права, полномочия, должностные обязанности и ответственность.

Должностная инструкция имеет следующие структурные элементы:

- общие положения (наименование должности работника, наименование структурного подразделения, схема подчиненности работника);

- должностные обязанности работника;

- права;

- ответственность;

- показатели оценки деятельности (рис. 2.3.1).

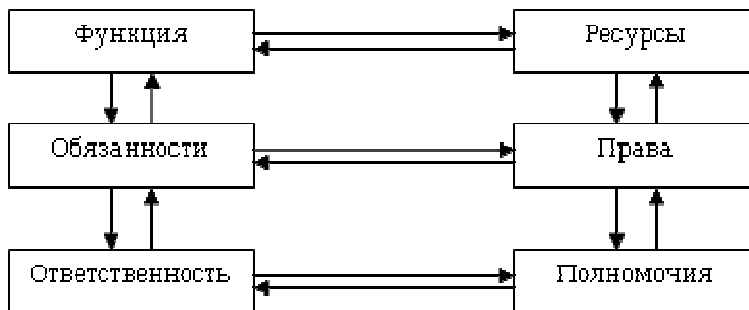


Рис. 2.3.1. Структурные элементы должности

Должностная инструкция не должна включать порядок действий работника или технологию выполнения отдельных операций, а определять конкретные виды работ.

Регламенты управленческих процессов.

Регламентация отдельных процессов является важнейшей функцией управления персоналом.

К управленческим процессам можно отнести:

- определение размера вознаграждения за труд;
- регламентированию поощрения и помощи;
- установление порядка движения документов;
- осуществление функций управления персоналом (приема, адаптации, аттестации, обучения и т.п.).

Приведем примеры документов, регламентирующих управленческие процессы: положения об оплате труда, о поощрении работников, о корпоративных наградах, о социальной поддержке, об обучении и др.

Регламентация отдельных процессов делопроизводства и документооборота осуществляется с помощью оформления соответствующих локальных нормативных актов, например: порядок документооборота, ведения трудовых книжек, карта приема на работу и др.

Регламенты поведения и отношений.

Основополагающими в организации являются трудовые отношения, основанные на соглашениях между работником и работодателем (статья 15 ТК РФ).

Трудовой договор – способ регулирования трудовых отношений, возникающих между работником и работодателем с момента его заключения (статья 16). В трудовом договоре стороны оговаривают взаимные условия и требования к выполнению работы в установленное время и его оплате, подчинения работника правилам внутреннего трудового распорядка, обеспечения работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и коллективным договором и др.

Соблюдать трудовую дисциплину – обязанность работника (часть 2 статьи 21 ТК РФ), включающая соблюдение режима труда и отдыха, установленной продолжительности рабочего дня, выполнение приказов, распоряжений и указаний администрации.

Внутренний трудовой распорядок – это установленные правила в сфере труда, действующие в организации. Основная его задача – регулировать поведение всех членов коллектива, подчинить их действия единой цели с учетом специфики организации труда у кон-

кретного работодателя. Регламентация дисциплины труда осуществляется с помощью Правил внутреннего трудового распорядка.

С целью превращения этических аспектов деятельности в планируемый и контролируемый процесс в организации может быть принят Корпоративный кодекс поведения работников (или Этический кодекс работников).

Наиболее распространены два вида этических кодексов – профессиональные и корпоративные. Профессиональные кодексы регламентируют поведение специалиста в сложных этических ситуациях, характерных для данной профессии, повышают статус профессионального сообщества в социуме, формируют доверие к представителям данной профессии. Такой кодекс усиливает значимость принадлежности к профессии, его принятие косвенно может являться обрядом инициации, актом «обращения в профессию» (типичным примером является клятва Гиппократ у врачей). Когда же наиболее значимые этические дилеммы задаются организацией, деятельность сотрудников регламентируется корпоративным кодексом.

Кадровая документация

К кадровым документам следует относить:

– организационно-распорядительные документы: положения, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание и др. регламенты; приказы, распоряжения (по личному составу, кадровые, административные);

– информационно-справочные документы (протоколы, акты, доклады и объяснительные записки);

– персональные документы (личные дела, трудовые книжки, карточки т-2, личные листы по учету кадров).

Приказы по личному составу оформляют трудовые отношения работодателя и работника, которые регламентируются Трудовым кодексом Российской Федерации. Это:

– *приказы, оформляющие трудовые отношения и существенные факты реализации трудовой функции работника* (касаются условий трудового договора) и имеющие долговременный срок хранения (75 лет):

о приеме на работу (заключении трудового договора);

о переводе на другую работу (постоянный перевод с согласия работника, т.е. изменении трудового договора);

об увольнении (прекращении трудового договора);

об установлении заработной платы (изменении размера заработной платы как существенных условий трудового договора);

о поощрении (премировании, объявлении благодарности, награждении ценным подарком, почетной грамотой и т.п.).

– *приказы, оперативно регулирующие выполнение трудовой функции работником* и имеющие срок хранения 5 лет:

о предоставлении отпуска;

о направлении в командировку;

о применении дисциплинарного взыскания (замечание, выговор и т.п.);

о направлении на обучение (семинар) в рамках профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

– *приказы по оплате труда*. Срок хранения — 75 лет. Приказы, связанные с выплатой и удержанием денежных средств (установление и снятие всех видов оплаты, осуществление любых выплат работникам).

В целях снижения трудовых, временных и материальных затрат на подготовку и обработку документов, достижения информационной совместимости баз данных, создаваемых в различных отраслях деятельности создана унификация документов.

! *Унификация документов* (от лат. *uni* – один, *facere* – делать) – установление единообразия в оформлении документации, приведение документации к единой форме.

Внедрение информационной системы позволяет автоматизировать функции кадровой службы, связанные с кадровым учетом и делопроизводством.

Таким образом, нормативно-правовое обеспечение управления персоналом организации составляет многоуровневая система законодательных и нормативных документов, отражающих систему международных, российских правовых, корпоративных и этических норм, правил и регуляторов деятельности.

Локальные нормативные акты служат средством уточнения и детализации общих норм права применительно к деятельности конкретной организации, призваны регламентировать осуществление мер по управлению персоналом.

Все регламенты имеют свое назначение и объединяются в группы (классифицируются) по различным основаниям.

Кадровые документы – это приведенные к максимально возможному единообразию формы документов, предназначенные для использования всеми организациями.



Выполняем



– **письменное задание 2.3.1.** Приведите примеры локальных нормативных актов соответствующих форм

Формы	Примеры
Положение	
Порядок	
Правила	
Договор	
Инструкции	
Расписания	
График	



– **письменное задание 2.3.2.** Впишите в таблицу недостающие элементы

Предмет регламентации	Примеры ЛНА
Юридический статус, сфера и виды деятельности	
Принципы и виды социально-трудовых отношений	Стратегия развития Концепция кадровой политики Коллективный договор и др.
	Положение о вознаграждении, положение об оплате труда, положение о стимулировании, положение о моральном поощрении и др.
Организация управления персоналом	
	Распоряжение, приказ
Информационное обеспечение	



– **письменное задание 2.3.3.**

Какие виды наград (почетных званий, нагрудных знаков) Вы могли бы предложить ввести в своей организации?

Создайте бланк Почетной грамоты для придуманной Вами организации. В каких случаях и кого Вы планируете награждать подобными грамотами?



– **письменное задание 2.3.4.** Укажите, к какой группе локально-нормативных актов могут быть отнесены приведенные регламенты:

- 1) регламенты деятельности,
- 2) регламенты управленческих процессов,
- 3) регламенты поведения и отношений.

№	Наименование регламентов	Группа
1	Порядок проведения аттестации	
2	Штатное расписание	
3	Правила проведения совещания	
4	График дежурства	
5	Инструкция по заполнению трудовых книжек	
6	Трудовой договор	
7	Положение о социальной поддержке	
8	Положение о коммерческой тайне	
9	Должностная инструкция	
10	Положение о структурном подразделении	
11	Положение об оплате труда	
12	Положение об обучении	
13	Правила внутреннего распорядка	
14	Этический кодекс	



– **кейс-задание 2.3.5.**

В зависимости от характера выделяют следующие способы регламентации: правила, нормы и традиции.

Правила – официально зафиксированные в регламентирующих документах требования к поведению (стандарты деятельности), соблюдение которых контролируется, а нарушение наказывается.

Нормы – неофициальные и, как правило, не зафиксированные, но четко соблюдаемые модели поведения, следование которым контролируется сотрудниками организации, а их нарушение осуждается, порицается.

Традиции – требования к поведению сотрудников, некоторая одобряемая модель поведения, которая выступает в качестве эталона, но каждый работник решает сам, следовать этому эталону или нет.

Представьте, что в Вашей организации принято дарить женщинам цветы в день 8 Марта. В каком случае регламентация этого процесса будет на уровне правил? на уровне норм? на уровне традиций?

1) Если принятие решения о том, дарить цветы или не дарить остается на усмотрение работников-мужчин.

2) Если вручение цветов к празднику закреплено в кодексе и установлены санкции за невыполнение.

3) Если наличие цветов в этот день вызывает у сотрудниц радость, а отсутствие – плохое настроение и обиды



– кейс-задание 2.3.6.

Изучите Кодекс корпоративного поведения и выделите принципы этического взаимодействия, которые он содержит.

Кодекс корпоративного поведения работников

▪ Работник разделяет миссию, цели организации, и собственные цели профессиональной деятельности соотносит с корпоративными. Корпоративные ценности являются его личными убеждениями.

▪ Работник доверяет стратегии и тактике управления организацией, участвует в их реализации, принимает на себя ответственность за достижение заявленных целей и становится причастным к успехам организации.

▪ Работник в общении и взаимодействии как внутри коллектива, так и с партнерами организации руководствуется принципом взаимного уважения, соблюдения деловой этики, справедливости и честности.

▪ Работник дорожит деловой репутацией организации, формирует ее достойный имидж в своей профессиональной деятельности, публичных выступлениях, личных беседах.

▪ В осуществлении деловой активности работник предпринимает позитивные действия, обеспечивающие равенство возможностей в профессиональной и личной самореализации для всех, вне зависимости от социального статуса, возраста, пола, национальности, религии.

▪ Работник не допускает любые методы унижения достоинства людей, все формы дискриминации и протекционизма.

- Работник не допускает пренебрежительного отношения друг к другу и концентрации внимания исключительно на ошибках и неудачах коллег.
- Работник ведет себя корректно, достойно, не допуская отклонений от признанных норм делового общения, выражает поддержку, понимание, симпатии членам коллектива, к которому принадлежит.
- Работник обеспечивает конфиденциальность полученной информации, никогда не используя ее в ущерб деловой репутации организации, других работников или для целей личной выгоды.
- Работник заботится о своем здоровье, поддержании своего оптимального психологического состояния, работоспособности и о здоровье и состоянии окружающих.



– **письменное задание 2.3.7.** Разработайте чек-лист экспресс-диагностики системы документационного обеспечения управления персоналом организации по форме (пример в таблице):

Предмет исследования	Наличие документа (есть/нет) / исполнение процедуры (да/нет)	Примечания и комментарии относительно структуры, содержания документа, применения в организации, соответствие унифицированным формам, трудовому законодательству, конкретное название данного документа в организации, информация о разработчике документа и т.д.
1. Приказы о движении персонала (найм, переводы, увольнение)	есть	Приказы составлены на основании унифицированных форм (Т-1, Т-5, Т-8), согласно требованиям трудового законодательства.
2. График отпусков	есть	Составлен с учетом пожеланий сотрудников, на основании унифицированной формы (Т-7). График отпусков на следующий календарный год разрабатывает специалист по кадрам (в срок до 15 декабря текущего года), утверждается генеральным директором и каждый сотрудник под роспись с ним ознакомливается.
3.		
4.		

Раздел III. КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Рассматриваем

- 3.1. *Кадровые процессы и технологии. Кадровое планирование.*
- 3.2. *Поиск, подбор, отбор персонала.*
- 3.3. *Найм и адаптация персонала.*
- 3.4. *Оценка и аттестация персонала.*
- 3.5. *Развитие персонала: обучение, управление карьерой.*

Читаем

1. Богдан, Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учеб. пособие / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева; СибАГС. – Новосибирск: СибАГС, 2013. – 99 с.
2. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 438 с.
3. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
4. Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала: учебник / О.Ю. Патласов. – М.: Дашков и К, 2015. – 383 с.
5. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по специальности "Управление персоналом" / С. А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2016. – 346 с. – (Бакалавриат).
6. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие для студентов вузов / [авт.: А. Я. Кибанов и др.]; под ред. А.Я. Кибанова; М-во обр. и науки РФ, Гос. ун-т управления. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 365 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
7. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе: монография / [авт.: Н.Н. Богдан,

3.1. Кадровые процессы и технологии. Кадровое планирование



Изучаем

Понятие кадрового процесса и технологии

! Кадровый процесс – это совокупность последовательных действий для достижения определенного результата кадровой политики путем рационального использования интеллектуальных, трудовых и материальных ресурсов в соответствии с действующим законодательством и применением организационно-правовых основ, принципов, функций и методов современного управления.

Кадровый процесс включает:

- разработку и реализацию политики подбора кадров и расстановку персонала;
- выполнение правил приема и увольнения персонала;
- организацию и соблюдение условий труда кадров управления;
- профессиональное образование: уровень и качество знаний, возможность их расширения, повышение квалификации и профессионального мастерства;
- определение квалификации и нравственных качеств работников;
- освоение технологий организационной и деловой культуры;
- формирование кадрового состава по количеству, квалификации, опыту, личностным качествам;
- деятельность по урегулированию социальных конфликтов и трудовых споров;
- контроль результатов, аттестацию и оценку, стимулирование труда.

Кадровые процессы могут рассматриваться с различных сторон: в узком смысле слова, это означает совокупность изменений во времени и пространстве количественных и качественных характеристик кадрового потенциала организации, а в широком смысле – совокупность всех изменений, происходящих в кадровой сфере, в том числе в кадровой политике, системе управления персоналом.

! Технология (от греч. τέχνη – искусство, мастерство, умение; др.-греч. λόγος)

! Кадровые технологии – способ управления кадрами организации в форме последовательного осуществления операций с помощью специальных методов.

Содержание кадровой технологии – это совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют на основе полученной информации о возможностях личности (профессиональные знания, способности, умения, навыки, личностные качества) сформировать условия их реализации, либо изменить в соответствии с целями организации.

В зависимости от сферы действия выделяют три группы технологий: производственные, информационные, социальные (рис. 3.1.1). Кадровые технологии относятся к группе социальных технологий.

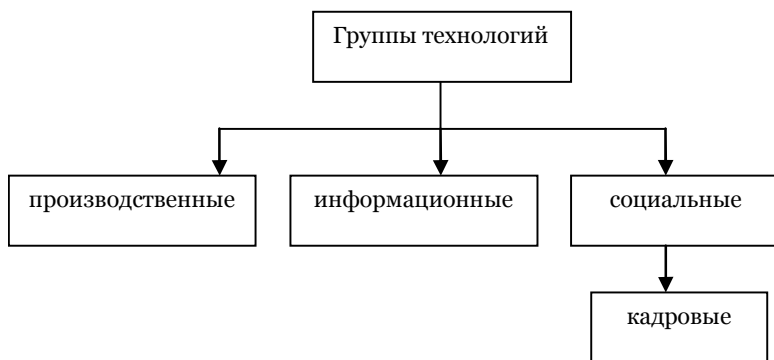


Рис. 3.1.1. Группы технологий в организации

В зависимости от характера кадровые технологии можно разделить на 2 группы:

- традиционные кадровые технологии – апробированные и внедренные в практику кадровой работы (подбор и обучение кадров, кадровый учет и др.).
- инновационные новые технологии, которые не нашли широкого применения, но потребность в которых возрастает (стратегический ассессмент, дистанционные технологии в обучении, коучинг и др.).

Условиями эффективности кадровых технологий являются наличие для их реализации четырех компонентов.

- 1) информационного обеспечения;
- 2) организационного обеспечения;
- 3) материального обеспечения;
- 4) нормативно-правового обеспечения.

Информационное обеспечение включает систему сбора и обработки информации, необходимой для постановки целей, планирования и оценки эффективности реализации технологии.

Организационное обеспечение предполагает наличие кадровых служб, структурных подразделений, руководителей и специалистов, наделенных полномочиями для организации деятельности по реализации технологии.

Материальное обеспечение правильнее назвать ресурсным, так как оно должно включать не только материально-техническое оснащение, необходимое оборудование, но и финансовые ресурсы, предназначенные для оплаты услуг привлеченных экспертов, консультантов, в целом финансирование проекта;

Нормативно-правовое обеспечение предполагает разработку системы законодательных, нормативных правовых и локальных нормативных актов, создающих правовую основу для реализации кадровых технологий. Данный компонент для государственной гражданской службы имеет основополагающее значение в связи со строгой законодательной регламентацией прохождения государственной гражданской службы.

Кадровые технологии взаимосвязаны с задачами и направлениями кадровой работы и являются инструментом реализации кадровой политики.

Кадровое планирование как технология

! Планирование персонала (кадровое планирование) – процесс определения потребностей организации в персонале на основе прогнозирования направлений развития организации и анализа динамики кадрового состава.

Эффективное кадровое планирование должно отвечать на вопросы:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда потребуются?
2. Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?

3. Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
 4. Каким образом обеспечить условия для развития персонала?
 5. Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?
- Задачи и содержание деятельности при планировании персонала представлены на рис. 3.1.2.

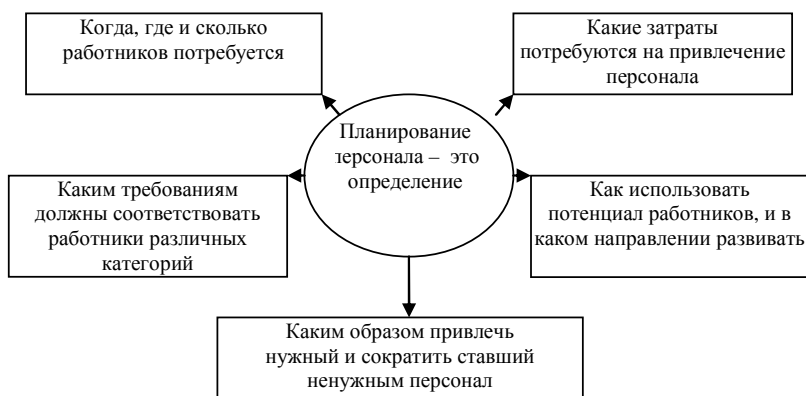


Рис. 3.1.2. Задачи при планировании персонала

Существуют факторы, влияющие потребность в кадрах, они могут быть как внешние, так и внутренние (рис. 3.1.3).

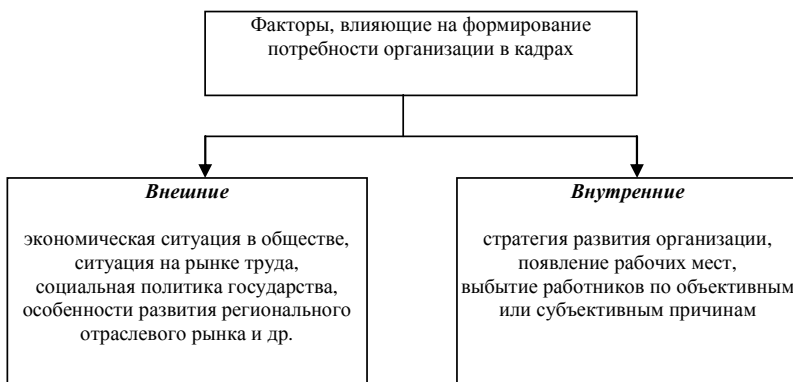


Рис. 3.1.3. Факторы, влияющие на формирование потребности в кадрах

При кадровом планировании учитываются следующие направления:

- планирование потребности в персонале,
- планирование привлечения персонала,
- планирование использования персонала,
- планирование обучения персонала,
- планирование сокращения или высвобождения кадров.

При реализации первого направления – планирования потребности в персонале, учитываются количественные, качественные и временные характеристики, они указаны в табл. 3.1.1.

Таблица 3.1.1

Виды потребности в кадрах

№	Потребность	Характеристика потребности
1	Количественная	Число работников, необходимых для поставленной цели
2	Качественная	Необходимый квалификационный уровень работников
3	Временная	Потребность в работниках на определенный период с учетом организационно-технических условий

Выделяют три уровня кадрового планирования:

- стратегическое (от 3 до 10 лет)
- тактическое (от 1 до 3 лет)
- оперативное (до 1 года)

При реализации такого направления кадрового планирования как привлечение персоналом, следует помнить о понятии «плановое поступление»

! Плановое поступление (прибытие) персонала возникает в случаях: возвращение сотрудников после обучения, из армии или декретного отпуска.

! Плановое выбытие – это сокращение численности в связи с

- реорганизацией производства или услуг,
- выходом на пенсию,
- призывом в армию,
- уходом в декретный отпуск.

Таким образом, кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число переменных. Кадровое

планирование должно быть интегрировано в общий процесс планирования на предприятии и соответствовать целям и стратегии развития организации.



Выполняем



– кейс-задание 3.1.1.

В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе (по табл.), рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (ф. 3 – 5);
- разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Таблица

Баланс рабочего времени одного рабочего в год при 40-часовой рабочей неделе

№	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		По плану	фактически		Кол-во	В % к факту
1	2	3	4	5= гр.4 / гр. 3 x 100	6	7=гр. 6 / гр. 4 x 100
1.	Календарный фонд времени, дн.	365	365	100	365	100
2.	Количество нерабочих дней, в том числе:	?	?	?	?	?
	выходных	107	107	100	104	?
	праздничных	10	10	100	5	?

Окончание табл.

№	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		По плану	фактически		Кол-во	В % к факту
3.	Номинальный фонд рабочего времени, дн. (стр. 1 – стр. 2)	?	?	?	?	?
4.	Неявки на работу, дн., всего, в том числе:					
	очередные отпуска	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска	1,4	1,6	?	?	?
	неявки по болезни	6,1	6,0	?	?	?
5.	Полезный фонд рабочего времени, дн. (стр. 3 – стр. 4)	?	?	?	?	?
6.	Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,67	7,67	100	7,72	?
7.	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, час. (стр. 6 х стр. 5)	?	?	?	?	?

Методические указания. Для определения потребности в персонале

необходимо знать такой показатель, как фонд рабочего времени, то есть

совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего в течение года, квартала, месяца. Измеряется в часах (человеко-часах) или днях (человеко-днях). Различают календарный, номинальный и полезный фонд рабочего времени.

Календарный фонд рабочего времени – это число календарных дней планового или отчетного периода.

Номинальный фонд рабочего времени – это календарный фонд рабочего времени, за вычетом выходных и праздничных дней за тот же период.

Полезный фонд рабочего времени определяется путем вычитания из номинального фонда рабочего времени количества неявок (невыходов) на работу в днях в том же периоде.

Эти показатели, необходимые для расчета среднего числа дней и часов работы одного рабочего в год (квартал, месяц), определяются на основе *баланса рабочего времени одного работника*.

Разработка баланса рабочего времени важна также для анализа структуры фонда рабочего времени, выявления резервов более эффективного его использования за счет сокращения простоев, потерь времени как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям персонала.



– кейс-задание 3.1.2.

На территории мини-пекарни «Плюшка» никогда не было собственной столовой, но после получения значительных инвестиций и субсидий на строительство хлебозавода и расширения ассортимента до масштабов промышленного производства – общая численность персонала увеличилась до 208 человек. Перед руководством возник вопрос о необходимости организации столовой для сотрудников.

Было проведено анкетирование персонала, по результатам которого было выявлено, что ежедневно посещать столовую намерены 183 сотрудника.

1. Составьте качественные и количественные характеристики для планирования персонала в столовую.
2. Сформируйте штатное расписание для работников столовой (можно использовать унифицированную форму документа Т-3).

3.2. Поиск, подбор, отбор персонала



Изучаем

Процесс привлечения персонала

!Привлечение персонала – процесс поиска и найма работников с целью удовлетворения потребностей организации в персонале.

! Набор – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию

! Отбор кадров – процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту (отбираем человека для должности).

! Подбор кадров – процесс сопоставления требований должности и профессиональных качеств и психологических характеристик человека с целью установления его возможности эффективно выполнять работу (подбираем должность для человека).

! Поиск – система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах. Выбор стратегии поиска зависит от ситуации на рынке труда, от спроса на рабочую силу.

Перед тем как приступить к поиску, необходимо:

- 1) сделать анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
- 2) сформулировать требования к персоналу – кто нужен организации (рабочее место, должность), описание работы, определение сроков и условий набора;
- 3) определить основные источники поступлений кандидатов;
- 4) выбрать методику оценки и отбора кадров

Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиограмма.

Существует два вида источников набора персонала: внутренние – за счет сотрудников самой организации и внешние – за счет ресурсов внешней среды.

К внутренним источникам можно отнести такие способы как:

1. Обращение к руководителям
2. Анализ личных дел
3. Объявления во внутренних СМИ
4. Внутренний конкурс
5. Самовыдвижение
6. Ротация

Данные источники могут иметь как преимущества (небольшие денежные затраты, исключение адаптационного периода, карьерный

рост сотрудников), так и недостатки (ограниченный выбор, напряженность и соперничество в коллективе, появление панибратства).

Перечислим возможные внешние источники привлечения персонала:

1. Помощь сотрудников (личные связи)
2. Самовыдвижение (те, кто сам связался с организацией)
3. Объявления в СМИ
4. Учебные заведения
5. Клиенты и поставщики
6. Государственные центры занятости населения
7. Кадровые (рекрутинговые) агентства
8. Социальные сети

Внешние источники имеют свои преимущества. Во-первых, выходя на внешний рынок, компания рекламирует себя; во-вторых, у нее есть больший выбор; в-третьих, сотрудник, пришедший извне может принести в компанию взгляд со стороны, «свежую кровь», его не надо обучать, подбирая под необходимые требования.

Однако при этом надо учитывать такие недостатки, как высокие денежные затраты на привлечение; длительный период адаптации; возможность ухудшения социально-психологического климата, возникновение текучести кадров и др.

Оценка потенциала кандидата

После набора и создания определенной базы данных о кандидатах, следует первичный отбор – отсеив неподходящих кандидатов. Его можно проводить с помощью различных методов: анализа резюме, их систематизации (Пьер Морнель); анализа анкет, результатов специальных тестов, собеседования (интервью); проверки внешних рекомендаций, а также службой безопасности, полиграфом; медицинского заключения.

Во многом выбор методов отбора основывается на личных предпочтениях руководства или человека, ответственного за поиск новых сотрудников. Выделяют 2 вида методов: традиционные и нетрадиционные (табл. 3.2.1).

Интервью (собеседование) как метод оценки потенциала рассматриваемого кандидата является самым распространенным и достаточно надежным, как утверждают профессиональные рекрутеры. Их различают по типам, видам и стилям.

Так, по типам выделяют телефонное, индивидуальное, групповое собеседование. *Интервью по телефону* – отличный метод предварительной оценки соискателей, при котором есть возможность

проведения первичного отбора кандидатов, не выходя из офиса, при этом появляется возможность экономии собственного времени и времени соискателя, повышается оперативность подбора персонала, расширяется география поиска.

Таблица 3.2.1

Виды методов оценки персонала

Традиционные	Нетрадиционные
резюме собеседование <ul style="list-style-type: none"> • телефонное • индивидуальное • групповое анкетирование тестирование <ul style="list-style-type: none"> • интеллектуальные • на внимание и память • личностные 	стрессовое собеседование brainteaser-интервью графология антропологический метод физиогномика изучение отпечатков пальцев полиграф

Интервью по телефону позволяет оперативно:

– проверить соответствие кандидата формальным требованиям вакансии;

– оценить уровень коммуникативных навыков;

– определить проактивность кандидата.

Групповые интервью бывают разные, когда

1) один интервьюер общается с группой кандидатов;

2) несколько сотрудников компании проводят собеседование с одним соискателем.

Не следует думать, что проведение группового собеседования – это неуважение к личности кандидата. Просто на это есть свои причины, например, экономия времени, проверка навыков свободного общения, возможность увидеть как кандидат ведет себя в коллективе, может ли он управлять собой, оценить его поведение в стрессовых ситуациях. Многие начинают нервничать, проявляют агрессию или раздражение, а на позициях, предполагающих общение с людьми, это недопустимо.

Обычно групповое собеседование проходит по следующему сценарию:

– интервьюер рассказывает о компании;

– отвечает на вопросы кандидатов;

– интересуется, что они знают об организации соискателя и почему хотят работать именно в ней;

– после этого рассказывает о вакансии, на которую они претендуют и о психологических факторах работы.

У группового собеседования с одним интервьюером есть свои преимущества:

- отсутствие пристального внимания рекрутера;
- возможность проявить способности работы в команде;
- получение ценного опыта прохождения собеседований.

Однако при этом данное собеседование является довольно продолжительным (может длиться 2,5–2 часа); возможны стрессовые ситуации (оценка кандидата вряд ли будет объективной, ведь волнующийся человек ведет себя не так, как обычно); у интервьюера нет возможности увидеть те черты характера кандидата, которые обязательно проявились бы при индивидуальной беседе.

Второй вариант группового интервью, когда несколько сотрудников компании проводят собеседование с одним соискателем, применяется по следующим причинам:

- свободная позиция требует наличия узкопрофессиональных знаний, которые один сотрудник оценить не может;
- сомнение в компетентности интервьюера, который, например, совсем недавно занял данную должность;
- возможность оценить соискателя сразу с нескольких сторон: непосредственный руководитель – с профессиональной, менеджер по персоналу – с психологической (с точки зрения вливания в коллектив нового сотрудника) и т.д.

Этот вид собеседования, как правило, используется на конечном этапе, когда нужно выбрать «лучшего из лучших».

Собеседование различают не только по типам, но и видам: биографическое, ситуационное, структурированное. Краткие характеристики типов приведены в табл. 3.2.2

Таблица 3.2.2

Типы интервью

Типы интервью	Характеристика
Биографическое	Собеседование с целью уточнить факты биографии
Ситуационное	Собеседование, во время которого претенденту предлагается решить несколько практических ситуаций, связанных с будущей деятельностью
Структурированное	Собеседование по заранее подготовленным вопросам

Выделяют также собеседования по стилям:

- «допрос»
- «игра в прятки»
- «соло»
- «испытание»
- партнерские переговоры

В основе отбора и подбора кадров лежит оценка претендента с трех сторон

- профессионального уровня (может ли успешно выполнять данную работу),
- мотивации (почему стремится получить данную работу)
- безопасности (свойственны ли претенденту честность, порядочность).

После процедуры отбора наступает последний этап процесса найма – принятие решения о приеме на работу и оформление документов.

Следует отметить, что подбор и отбор персонала (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) – одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.



Выполняем



– **письменное задание 3.2.1.** Выберите должность и заполните заявку на подбор специалиста

ЗАЯВКА НА ПОДБОР СПЕЦИАЛИСТА

ДОЛЖНОСТЬ _____

Структурное

подразделение _____

КРУГ РЕШАЕМЫХ ЗАДАЧ

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1) _____

1) _____

2) _____

2) _____

3) _____

3) _____

4) _____

4) _____

5) _____

5) _____

ТРЕБОВАНИЯ К СОТРУДНИКУ

1. ПОЛ

- мужской
- женский
- не имеет значения

3. ОБРАЗОВАНИЕ

- высшее _____
- незаконченное высшее
- среднее специальное
- среднее

5. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ

- рынков _____
- основы маркетинга, рекламы, бухучета, финансов, планирования
- делопроизводства
- законодательства в сфере _____

7. ДЕЛОВЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА

- Организаторские способности
- Коммуникативность
- Самостоятельность

2. ВОЗРАСТ

- от _____ до _____ лет
- желательно _____ лет
- не имеет значения

4. ОПЫТ РАБОТЫ

- стаж работы от _____ лет
- на аналогичной должности от _____ лет
- в отрасли от _____ лет
- не требуется

6. СПЕЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

- владение офисной техникой, компьютером
- грамотная письменная и устная речь
- владение иностранными языками _____
- наличие прав на управление автомобилем категории _____

УСЛОВИЯ РАБОТЫ

1. РАБОЧЕЕ МЕСТО в

- Владивосток
- Артем
- другое _____

2. ГРАФИК РАБОТЫ

- 5 рабочих дней, с 9-00 до 18-00
- другое _____

<p>3. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА</p> <p><input type="checkbox"/> от _____ рублей</p> <p><input type="checkbox"/> от объемов реализации</p> <p><input type="checkbox"/> другое _____</p>	<p>4. КОМПЕНСАЦИИ</p> <p><input type="checkbox"/> полный социальный пакет</p> <p><input type="checkbox"/> служебный транспорт</p> <p><input type="checkbox"/> другое _____</p>
<p>5. КОМАНДИРОВКИ</p> <p><input type="checkbox"/> планируются в _____</p> <p><input type="checkbox"/> нет</p> <p><input type="checkbox"/> другое _____</p>	<p>6. ВИД ОФОРМЛЕНИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ</p> <p><input type="checkbox"/> Официальное трудоустройство</p> <p><input type="checkbox"/> Договор подряда</p> <p><input type="checkbox"/> Другое _____</p>



– **письменное задание 3.2.2.** Составьте план мероприятий по подбору в организацию нужного специалиста

Мероприятия	Срок	Требуемые ресурсы
1.		
2.		
3.		
4.		



– **кейс-задание 3.2.3.**

К появившейся вакансии на должность необходимо найти несколько резюме и из них отобрать самое подходящее. Существует несколько способов отбора резюме, например, анализ по категориям, группам Пьера Морнеля.

Пьер Морнель в своей книге «Технологии эффективного найма» предлагает разделить все резюме на 3 группы.

Группа А – кандидаты, которые определенно дождутся ответного телефонного звонка из организации, поскольку их резюме и сопроводительные письма были достаточно интересны.

Группа В – резюме кандидатов, которые, возможно, тоже будут удостоены ответного звонка, но в последнюю очередь.

Группа С – все остальные, приславшие резюме с грамматическими ошибками и опечатками. Кроме того, в группу С откладываются

ются резюме кандидатов, которые были недостаточно подготовлены для той работы, на которую претендовали.

После разделения резюме на группы стоит тщательно разобрать группу А. Если не наберется достаточное количество кандидатов для приглашения на собеседование, можно перейти к группе В. К группе С лучше не возвращаться.



– кейс-задание 3.2.4

«Подбор маркетолога»

Описание ситуации:

Организация «ZZZ» занимается гостинично-ресторанным бизнесом, туристическим бизнесом и оказывает транспортно-логистические услуги. В настоящее время на должности маркетолога в организации работает сотрудник, который великолепно выполняет аналитическую функцию (отлично умеет собирать информацию, в том числе применять методы экономической разведки, обрабатывать полученную информацию, структурировать её, к его отчетам по маркетинговым исследованиям нет никаких претензий), но сотрудник не владеет приемами стимулирования сбыта. Из полученной им информации он не умеет делать практические выводы, не трансформирует выводы в предложения по сокращению издержек и увеличению прибыли организации, не влияет на маркетинговую стратегию и конечные результаты. Сотруднику не хватает креатива, творческих способностей, чтобы придумывать нестандартные решения и рекламные акции. Руководство это не устраивает и возникла необходимость принятия управленческого решения.

Варианты решения:

1. **Оставить нынешнего маркетолога и подучить его.** За данное решение выступает HR-менеджер: «На рынке труда практически нет хороших маркетологов, найти замену будет почти невозможно. Наш маркетолог нас скорее устраивает, чем, не устраивает. Он лучше всех знает отрасль. Ему надо помочь вырасти». Против – непосредственный руководитель маркетолога – коммерческий директор компании: «Невозможно вырастить творческие способности: они либо есть, либо их нет».

2. **Перевести на позицию маркетолога работающего в компании уже 3 года менеджера по продажам.** За данное решение выступает генеральный директор, который видит потенциал у данного сотрудника (много креативных идей, харизматичен, самостоятельно посетил семинар по маркетингу, читает специализированную лите-

ратуру по стимулированию сбыта), и, кроме того, директор опасается, что менеджер уволится, если в компании не дадут возможности роста (он сам подал заявку на позицию «маркетолога», высоко мотивирован). Против выступает начальник отдела продаж (руководитель менеджера по продажам), так как в случае принятия такого решения он лишается самого эффективного сотрудника в своем отделе. Коммерческий директор тоже не поддерживает данное решение, так как у него нет времени обучать этого менеджера азам аналитики так как тот – «продажник», а не аналитик.

3. Взято со стороны от одного из кадровых агентств очень опытного маркетолога. Против данного решения выступает финансовый директор компании: «Придется платить зарплату в 2 раза больше, чем нынешнему. Это внесет дисбаланс в существующую иерархию оплат – нужно будет повышать зарплату всем. К тому же услуги кадрового агентства обойдутся дорого». Так же против выступает HR: «Этот кандидат не знает специфики нашей отрасли, ему понадобится длительный период входа в должность». Коммерческий директор немного опасается амбициозности нового кандидата и тревожится, как бы тот через некоторое время не стал бы претендовать на его место.

4. Принят на работу самопроявившегося кандидата, который сам прислал резюме на эл. адрес компании. Он с небольшим опытом работы маркетологом в одном из ресторанов, диплом с отличием по маркетингу, высокий уровень мотивации. За данное решение выступает финансовый директор в виду минимальных издержек и генеральный директор как сторонник возвращать молодые кадры. Коммерческий директор – против, так как понимает, что начинающий маркетолог физически не справится с таким большим объемом работы (3 направления деятельности компании).

5. Свое решение, но с учетом, что долго искать просто некогда, проблему нужно решать очень срочно.

Задание: вначале принять индивидуальное решение ни с кем не советуясь, записать результат в таблицу, потом записать общегрупповое решение и итоговое решение по результатам дискуссии

Индивидуальное решение	Решение группы	Итоговое решение

Краткие методические указания: вначале задание выполняется индивидуально (5 мин), каждый принимает самостоятельное ре-

шение, далее работа происходит в малых группах (5–7 мин), на групповую дискуссию от каждой группы выбирается доброволец, который будет отстаивать точку зрения группы.

3.3. Найм и адаптация персонала



Изучаем

Порядок оформления на работу

Термин «найм» можно понимать в широком и узком смысле. В широком смысле – это совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала, а в узком – это прием кандидата на работу.

Порядок оформления приема на работу урегулирован в ст. 68 Трудового кодекса РФ.

Перед оформлением на работу определенным категориям лиц необходимо пройти медосмотр, например, тем, кто устраивается в организации общепита, детские и медицинские учреждения. За допуск персонала к выполнению обязанностей без получения результата обязательного медосмотра нанимателю может грозить административная ответственность – КоАП РФ (ч. 3 и ч.5 ст. 5.27.1), вплоть до приостановления деятельности.

Документы, необходимые для трудоустройства:

- паспорт или справка 2П, когда паспорт находится на оформлении;
- трудовая книжка (для сотрудника, устраивающегося на работу впервые, трудовую книжку должен оформить наниматель);
- страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования (СНИЛС) и ИНН;
- документы об образовании и квалификации, подтверждающие наличие особых знаний, требуемых для работы по должности;
- документы воинского учёта – при необходимости;
- справка о судимости – в отдельных случаях, упомянутых в ТК РФ.

За включение в штат лиц, не предоставивших обязательные документы, работодателю грозит административное наказание – КоАП РФ (ч. 1 и ч.4 ст. 5.27).

Первым шагом при трудоустройстве является ознакомление с локальными нормативными актами.

Так, согласно ТК РФ при приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись:

- с Правилами внутреннего трудового распорядка (ч. 3 ст. 68 ТК РФ) и Положением об оплате труда (ст. 135 ТК РФ);
- Правилами хранения и использования персональных данных работников (ст. 87 ТК РФ);
- Правилами и инструкциями по охране труда (ст. 212 ТК РФ).
- иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, например, Положением о коммерческой тайне.

Шаг 2 – заключение трудового договора. Трудовой договор может быть заключён в любой день, включая выходные и праздники. Если дата начала работы в тексте не прописана, то первым днём выполнения трудовой функции должен стать следующий рабочий день после вступления договора в силу (ч. 3 ст. 61 ТК РФ).

В тексте договора лучше указать конкретную сумму оклада. В случае включения в текст вместо этого фразы «согласно штатному расписанию» повлечёт за собой обязательное его приложение. За любое из нарушений в области надлежащего оформления трудового договора наниматель может понести административную ответственность – КоАП РФ (ч. 3 и ч.5 ст. 5.27), вплоть до дисквалификации от года до трёх лет.

Шаг 3 – Издание приказа о приёме на работу. При заполнении приказа нужно учитывать, что его содержание не должно противоречить тексту договора (ч.1 ст. 68 ТК РФ), так как заключенный трудовой договор является основанием для издания приказа унифицированной формы № Т-1а.

Приказ работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

Шаг 4 – Запись в трудовую книжку и оформление личной карточки.

Очень важно своевременно и верно заполнять трудовую книжку работника. Указать полное и сокращенное название работодателя в виде заголовка, сквозной порядковый номер, дату оформления на работу в формате ДД.ММ.ГГГГ, наименование отдела и должности, дату и номер приказа о приёме.

Адаптация персонала

Известно, что наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев – в период адаптации.

! Адаптация (от лат. *adaptatio* – приспособление) – приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

Технология процесса адаптации включает в себя несколько этапов, содержание которых приведено в табл. 3.3.1

Таблица 3.3.1

Технология процесса адаптации

Этапы	Содержание деятельности
Ориентация (в организации)	Практическое ознакомление с обязанностями и требованиями, производственными особенностями, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями, нормами поведения
Действенная адаптация (к работе)	Активное освоение функциональной роли и статуса действовать в различных сферах, применение полученных знаний об организации, оценка успешности деятельности и взаимодействия с коллегами
Функционирование (интеграция в коллектив)	Преодоление производственных и межличностных проблем, переход к стабильной работе.

Выделяют следующие *виды адаптации*:

- первичная – происходит при первоначальном вхождении молодого человека в трудовую деятельность;
- вторичная – связана с переходом работника на новое рабочее место (со сменой или без смены профессии), а также при существенном изменении производственной среды.

По воздействию на работника адаптация может быть:

- прогрессивная – благоприятно действующая на работника;
- регрессивная – пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием.

По субъект-объектным отношениям выделяют:

- активную адаптацию – воздействие индивида на среду для ее изменения (в том числе норм, ценностей, форм взаимодействия и деятельности);

- пассивную адаптацию – воздействие среды на индивида, принимающего ее без изменений.

По направлениям деятельности адаптация бывает:

- производственная – относящаяся к трудовой деятельности;
- непроизводственная – включающая бытовые условия, отдых, неформальные отношения.

Производственная адаптация имеет сложную структуру, в которой выделяют следующие составляющие:

- 1) профессиональная адаптация, выражающаяся в уровне овладения работником профессиональных навыков и умений, трудовых функций;

- 2) психофизиологическая адаптация – это приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

- 3) социально-психологическая адаптация связана с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;

- 4) экономическая адаптация – это приспособление к уровню заработной платы и своевременности ее выплаты;

- 5) организационная адаптация – знакомство сотрудника с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре;

- 6) санитарно-гигиеническая адаптация – это освоение работником требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, санитарных и гигиенических норм в рабочем пространстве, приеме пищи, перекурах.

Управление процессом адаптации предполагает применение различных методов и активное воздействие на факторы, определяющие ее эффективность (табл. 3.3.2).

Методы адаптации персонала

- 1) welcome-тренинг;
- 2) buddying – поддержка, наставничество друга;
- 3) induction – вводные тренинги для новичков;
- 4) shadowing – сопровождение опытного сотрудника в течение рабочего дня, следование за ним как «тень».

! Наставничество – способ организационного обеспечения адаптации и испытания, заключающийся в назначении опытного сотрудника (сотрудников) наставником вновь принятого работника для оказания ему содействия в освоении работы и включения в систему отношений.

ТАБЛИЦА 3.3.2

Факторы адаптации персонала

Объективные	Субъективные
Уровень организации труда	Образование, стаж работы
Уровень автоматизации рабочих процессов, сложность оборудования	Квалификация, обучаемость
Санитарно-гигиенические условия труда	Состояние здоровья, работоспособность и выносливость
Величина коллектива, сложность межличностных отношений	Развитие коммуникабельности и других личностных качеств
Особые условия работы (например, требования секретности информации)	Степень профессионального интереса, заинтересованности в эффективности и качестве труда

Таким образом, если процесс адаптации в организации хорошо отрегулирован, то адаптационный период и затраты на него сокращаются в несколько раз и приносят существенную выгоду как организации, так и работнику.

Управление адаптацией имеет такие последствия, как

- 1) снижение издержек на поиск, отбор, обучение персонала;
- 2) сокращение текучести кадров;
- 3) экономия времени непосредственного руководителя;
- 4) уменьшение конфликтных ситуаций с коллегами.



Выполняем



– **письменное задание 3.3.1.** Распределите обязанности по организации адаптации между руководителем, специалистом по персоналу, наставником.

Мероприятия	Обязанности		
	наставника	непосредственного руководителя	специалиста по персоналу
Составление программы адаптации			
Ознакомление с организацией и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами внутреннего распорядка			
Объяснение задач и требований к работе			
Введение сотрудника в коллектив подразделения			
Организация наставничества			



– кейс-задание 3.3.2. «В коллектив пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? – спросил тот. – Через 10 минут планерка, подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то, уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты приberi пока здесь, подго-

товь станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегаю, после потолкаем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай.– И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?»

– Ковшов робко поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы. Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.

В 16 ч. Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра, – но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

Вопросы:

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дать психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определить необходимое и целесообразное поведение и действия мастера в анализируемой производственной ситуации.



– кейс-задание 3.3.3.

«Система адаптации компании «Эрнст энд Янг»

Компания «Эрнст энд Янг» входит в «большую пятерку» компаний, оказывающих профессиональные услуги в области аудита, налогов, управленческого и финансового менеджмента наряду с фирмами «Артур Андерсен», «Делойт энд Туш», «Прайс Уотерхаус энд Купере», KPMG.

Структура компании. Все отделы компании можно разделить на две категории: отделы, работающие непосредственно с клиентами (отдел аудита, налоговый отдел, отдел корпоративных финансов), и отделы поддержки (финансовый и маркетинговый отделы, отдел информационных технологий, отдел кадров и профессиональной подготовки, отдел по управлению интеллектуальными ресурсами). Отделы, работающие непосредственно клиентами, придерживаются жесткой иерархической структуры: партнер; менеджер; старший специалист; консультант или эксперт; младший консультант или эксперт. Эта структура характерна для всех офисов «Эрнст энд Янг», в какой бы стране мира они ни находились.

Политика компании. Компания ориентируется на развитие и «выращивание» собственных кадров. Набор новых сотрудников производится только на начальные позиции – из числа выпускников финансовых вузов (МГУ, ГУУ, Финансовая академия), имеющих определенный объем специальных знаний и высокий уровень знания английского языка. Компания не рассчитывает на людей с опытом, а стремится привить сотрудникам необходимые для работы навыки в процессе работы и обучения. Набор выпускников вузов осуществляется дважды в год. Первый набор происходит в декабре-январе, когда принять участие в конкурсе приглашаются студенты 4–5-х курсов. До этого в течение осеннего семестра в ведущих московских экономических вузах сотрудники «Эрнст энд Янг» читают курс лекций по западному бухгалтерскому учету, параллельно с этим компания принимает участие во всевозможных «днях карьеры», «открытых дверей», работает «горячая линия» в Интернете.

Все резюме просматриваются, лучшим кандидатам и выпускникам тех курсов, которые читаются сотрудниками компании в вузах, предлагают в офисе компании сдать письменный экзамен по российскому и западному бухгалтерскому учету и английскому языку. Для сдачи экзамена и собеседования с сотрудниками кадровой службы приглашаются около 30 студентов. В ходе интервью оцениваются

навыки работы в команде, соответствие корпоративной культуре компании. Основным методом оценки – предложение кандидату рабочих или жизненных ситуаций, на которые он так или иначе должен отреагировать, объяснить свое возможное поведение. Психологическое тестирование в «Эрнст энд Янг» не используется. По итогам экзамена и собеседования выбираются лучшие кандидаты, которые приглашаются на встречу с менеджерами; кандидаты, наиболее успешно прошедшие эти интервью, приглашаются на интервью с партнерами. Таковы этапы отбора на практику в компании «Эрнст энд Янг».

На практику в московский офис компании ежегодно приглашаются 5–6 человек и по 1–2 человека в офисы, расположенные в странах СНГ: практика проходит в самый разгар бизнес-сезона, и компании необходима рабочая сила; студентам, в свою очередь, нужно пройти практику для завершения обучения в институте. Продолжительность работы в качестве практиканта продолжается три месяца, после чего студенты уходят на защиту диплома.

Хорошо зарекомендовавшим себя студентам компания предлагает постоянную работу с начала нового бизнес-сезона с предварительным обучением по адаптационной программе. В июне проводится дополнительный набор. Сотрудники кадровой службы снова просматривают резюме студентов из тех же источников. Однако эти кандидаты не проходят практику. Причина двухэтапного набора в том, что оба метода оценки потенциала кандидатов (прохождение практики в компании и анализ результатов защищенных дипломов) позволяют выбрать лучших.

Ни один сотрудник компании не может «перепрыгнуть» через ступеньку иерархической лестницы. Для продвижения на следующий уровень необходимо соблюдение ряда условий:

1) время работы на предыдущей позиции: необходимо проработать не менее 1 года для перехода с первой на вторую ступень, еще 1 год требуется для того, чтобы стать старшим специалистом. Чтобы набрать необходимый опыт и знания для руководства проектами, потребуется 3–4 года, по истечении этого периода старший специалист, продемонстрировавший хорошие результаты работы, переходит на менеджерскую позицию. Проработав 6 лет, менеджер становится партнером. Пребывание на этой позиции во времени не ограничено;

2) пройденное обязательное для этой позиции обучение;

3) результаты годовой оценки.

Система адаптации. В компании существует несколько типов программ адаптации новых сотрудников, рассчитанных на разные их категории:

- на выпускников вузов; это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой;
- на сотрудников, которые уже имеют опыт работы в других компаниях; они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции;
- на иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами «Эрнст энд Янг».

Программа адаптации для выпускников вузов обладает рядом характерных особенностей. Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками «Эрнст энд Янг». Через 3–4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3–4 дня.

Его можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об «Эрнст энд Янг». После окончания летнего набора происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. Новые сотрудники выезжают в дом отдыха и обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой оказались наиболее сложными для них. Основной акцент в культурной и развлекательной программе делается на мероприятиях, направленных на развитие навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.

По истечении двух месяцев, во время которых сотрудники имеют возможность принять решение о продолжении сотрудничества с «Эрнст энд Янг», они снова выезжают в дом отдыха. Одна неделя полностью посвящена ориентации: сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Сотрудники, которые уже имеют опыт работы в других компаниях, проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Ос-

новная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративной культуре, миссии фирмы, стратегии развития, обязанностях функциональных подразделений и людях, которые их возглавляют, вопросах конфиденциальности. Представители каждого отдела обязательно знакомят новых сотрудников с деятельностью подразделений.

Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры. Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3–4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

Наставничество. С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу над конкретным проектом, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество – это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответствен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджерами-консультантами становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов. Наставничество касается следующих вопросов: личное и профессиональное развитие; вопросы и проблемы, связанные с работой; вопросы, связанные с менеджментом; вопросы, связанные с компанией. Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ развития человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. Для того чтобы избежать необъективности оценки, консультирующие менеджеры могут меняться; кроме того, обязательным является второй уровень оценки, когда ее результат визирует руководитель, стоящий на иерархической лестнице несколько выше, чем менеджер-наставник.

Дважды в год происходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения (безусловно,

при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика).

Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста, обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы в том, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему.

Ежегодно проходит тренинг для наставников, на котором рассматривается, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, и т. д. Со временем наставником может стать другой менеджер-консультант, который должен находиться на более высокой иерархической ступени.

Вопросы:

1. В чем особенности адаптации сотрудников в данной организации?
2. Какие мероприятия по адаптации являются традиционными?
3. На какие аспекты адаптации (профессиональный, социально-психологический, организационный, экономический, психофизиологический) направлена существующая программа?

3.4. Оценка и аттестация персонала



Изучаем

Оценка персонала как кадровый процесс

! Оценка персонала – это целенаправленный процесс определения уровня выраженности компетенций, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей.

! Оценка персонала – это процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Оценка персонала схожа с проверкой денежной купюры на подлинность. Работодатель, с помощью методов и технологий оценки, стремится удостовериться в «номинале» (уровне квалификации) и «подлинности» (уровне сформированности заявленных компетен-

ций) оцениваемого сотрудника или кандидата на вакантную должность.

Можно выделить 2 подхода к оценке персонала: компетентностный и контекстный. Суть *компетентностного подхода* заключается в необходимости оценки уровня сформированности компетенций. Суть *контекстного подхода* к оценке персонала в том, что любая организация при оценке компетенций кандидата или сотрудника всегда ориентируется исключительно на контекст собственной деятельности и цели организации.

В проведении оценочных процедур и образовательная, и профессиональная среда схожи лишь в том, что они через компетенции пытаются оценить потенциальную конкурентоспособность оцениваемого (студента, выпускника/кандидата, сотрудника). Но существенная разница состоит в том, что образовательная среда не привязана к контексту конкретного предприятия, его организационной и корпоративной культуре, а бизнес-среда всегда во главе угла ставит именно контекст организации, его сферу деятельности, конкретные цели и задачи конкретной организации.

Приведём очень простой, но наглядный пример – оценка уровня владения японским языком. Для подтверждения уровня владения японским языком сдается экзамен – нихонго норёку сикэн. Экзамен представляет собой стандартизированный тест и содержит пять уровней сложности, среди которых соискатель может выбрать наиболее близкий к его возможностям. Пятый уровень, самый лёгкий, требует знания незначительного количества лексических единиц, умения читать простые предложения, в то время как первый, наиболее трудный, подразумевает свободное владение языком. Однако даже сертификат, подтверждающий успешную сдачу экзамена на знание японского языка, вовсе не гарантирует, что кандидат, претендующий на должность переводчика в компанию, занимающуюся японскими автомобилями, успешно справится с переводом аукционных листов, так как помимо знания японского языка в данном случае необходимым будет знание автомобильного контекста.

Цели оценки персонала:

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

Информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для

работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

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

Оценка персонала занимает важное место в системе управления персоналом (рис. 3.4.1).

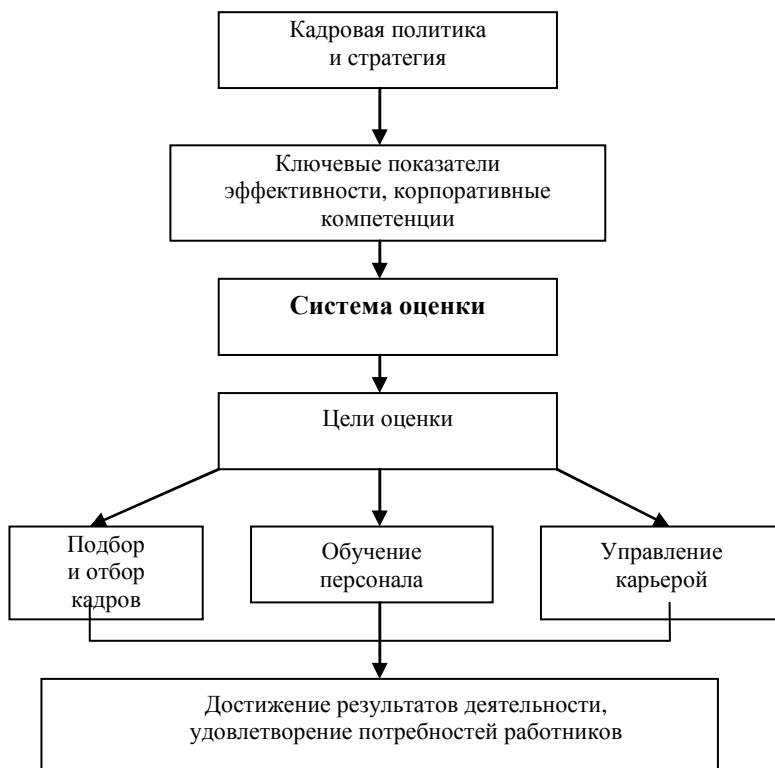


Рис. 3.4.1. Оценка в системе управления персоналом

Механизм оценки труда имеет субъект, объект и предмет.

Субъектами оценки персонала могут быть:

– линейные руководители. Как правило, они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. Отвечают за

объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы;

- работники службы управления персоналом;
- коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;
- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки.

Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки. Неформальные субъекты оценки – коллеги, независимые эксперты, которые только дают свое заключение для принятия управленческих решений.

Объект оценки – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Предметом оценки персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Методы и технологии оценки персонала

!Метод оценки (от греч. *methodos* – способ достижения цели) – это способы, с помощью которых проводится оценивание.

!Технология оценки (от греч. *τέχνη* – искусство, мастерство, умение; др.-греч. *λόγος*) – совокупность методов и процессов в оценивании персонала; способ осуществления деятельности, заключающийся в рациональном ее разделении на отдельные действия и их координации.

Методы оценки персонала можно разделяют на 2 вида: классические и нестандартные.

Примеры классических методов оценки и их содержание указаны в табл. 3.4.1.

Таблица 3.4.1

Методы оценки персонала

Название метода	Содержание
Биографический	Анализ данных, содержащихся в кадровых документах
Собеседование	Беседа с работником для получения данных
Анкетирование	Опрос с помощью специальной анкеты
Экспертный опрос	Опрос работников, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители коллеги подчиненные)
Наблюдение	Фиксация поведенческих проявлений в рабочей и неформальной обстановке
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов личности с помощью тестов
Деловая игра	Специально организованная процедура, моделирующая различные рабочие ситуации
Анализ конкретных ситуаций	Проведение анализа конкретной ситуации и разработка предложений по ее разрешению
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)
Самооценка	Письменный отчет или устное выступление перед комиссией или трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств

Подробнее остановимся на методе ранжирования.

Классический метод оценки ранжирование полезен, как инструмент, дающий возможность сравнения работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом.

Существует несколько разновидностей ранжирования:

- прямое ранжирование,
- чередующееся ранжирование,
- парное сравнение.

Пример прямого ранжирования по нескольким показателям приведем в табл. 3.4.2

Бланк прямого ранжирования

ФИО работника	Оцениваемые показатели				Σ
	Дисциплина	Ответственность	Самостоятельность	Производительность	
Гузеев Е.Ф.	5	4	5	3	17
Абамов В.И.	4	3	4	4	15
Волков И.Г.	3	2	3	1	9
Силаев Т.М.	2	1	2	2	7
Паров А.С.	1	5	1	5	12

Под нестандартными понимают такие методы, как графология, хиромантия, нумерология, физиогномика, оценка по имени и др. Приведем некоторые из них.

Физиогномика – наука, которая позволяет определять тип личности и его душевные качества (как врожденные, так и приобретенные) по внешним признакам лица, т.е. его чертам, форме и выражению.

Графология – направление в прикладной психологии, согласно которому существует устойчивая связь между почерком и индивидуальными особенностями личности.

В настоящее время в оценке персонала применяются современные персонал-технологии: ассесмент-центр, оценка 360 градусов, система сбалансированных показателей и КРІ, экспертная оценка и др.

! Ассесмент-центр (от англ. assess – оценивать) – технология групповой оценки, которая основана на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий.

Технология *360 градусов* – это оценка работника руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

В каждом конкретном случае, прежде чем определиться с выбором технологии или метода оценки работодателю необходимо ответить на четыре важных вопроса:

1. С какой целью проводится оценка
2. Кого оцениваем
3. Кто оценивает

4. Какие ресурсы (финансовые, временные, человеческие) организация выделяет на оценку.

Таким образом, оценка персонала является одним из важнейших кадровых процессов организации, пронизывающего всю систему управления персоналом. Оценка персонала объединяет оценку исходного потенциала сотрудников/кандидатов, оценку процесса и результативности их труда.

Результативность оценки персонала во многом зависит от выбранных параметров и критериев, качества организации процедуры оценки и уровня квалификации экспертов-оценщиков.

Аттестация персонала

! Аттестация (от лат. attestation – свидетельство) – процесс оценивания соответствия кого-либо некоторым критериям, степени наличия или отсутствия тех или иных признаков; определение квалификации работника с целью проверки соответствия занимаемой должности.

Профессиональный уровень – степень владения требуемыми в конкретной сфере деятельности знаниями, умениями и навыками.

Профессиональный уровень может быть определен с помощью нижеприведенных составляющих (табл. 3.4.5).

Таблица 3.4.5

Составляющие и показатели профессионального уровня

Профессиональный уровень	Показатель
Уровень профессионального образования	Документы об образовании
Стаж работы по специальности	Документы в личном деле
Профессиональные знания	Полнота и систематизированность информации, необходимой для успешного исполнения профессиональных обязанностей
Профессиональные умения	Способность применить профессиональные знания в повседневной практической деятельности
Профессиональные навыки	Автоматизированность умений

Назначение аттестации может быть различным. Например, контроль за исполнением служебных обязанностей; выявление потенци-

альных профессиональных способностей для определения перспектив замещения им вышестоящей должности; способ установления и получения «обратной связи»; стимулирование профессионального развития.

В некоторых сферах деятельности аттестация обязательна. Так, регулярно проводится аттестация в государственной службе. Аттестация государственного служащего – это оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы.

С целью решения вопроса о присвоении государственному гражданскому служащему классного чина гражданской службы по занимаемой должности необходимо сдать квалификационный экзамен – процедуру проверки и оценки знаний, умений и навыков.

Для аттестации научно-педагогических работников существует конкурс (на замещение должности, включение в кадровый резерв) – специальная процедура определения из числа кандидатов наиболее соответствующего требованиям должности.

Таким образом, аттестация имеет различное назначение и может применяться во всех сферах деятельности в определенных целях и назначении.



Выполняем



– письменное задание 3.4.1.

Какие методы и технологии оценки следует применять на разных этапах работы сотрудника в организации (поставьте знаки + или – в соответствующих графах). Обоснуйте Ваше мнение.

Методы и технологии оценки	Этапы						
	Отбор на вакансию	Испытание	Текущая оценка результатов труда	Перевод на другую должность	Решение об обучении	Формирование кадрового резерва	Решение об увольнении
Тестирование							
Собеседование							
Ранжирование							

Методы и технологии оценки	Этапы						
	Отбор на вакансию	Испытание	Текущая оценка результатов труда	Перевод на другую должность	Решение об обучении	Формирование кадрового резерва	Решение об увольнении
Ассесмент-центр							
360 градусов							
Экспертная оценка							
Нумерология, астрология							
Фотография рабочего дня							
Моделирование ситуации							



– кейс-задание 3.4.2. «Три плюса и три минуса»

Необходимо данные вопросы задать членам коллектива, группы, отмечая ответы знаком + или – в последнем столбике. Этот метод дает возможность понять соотношение позитива и негатива в восприятии человеком той или иной ситуации. Анализируя ответы, мы оцениваем сколько реально плюсов и минусов было названо

Оцениваемые качества	Вопросы	Удельный вес плюсов, с позитива или негатива начинается
Мобильность – способность быть «легким на подъем»	Вам необходимо ехать в командировку. За сколько времени Вам необходимо знать об этом? Сколько времени займут сборы?	
Лояльность (приверженность в идеале, отсутствие негатива – как минимум)	Почему одни склонны долго работать на одном месте, а другие – часто менять работу? Что значит долго работать на одном месте?	

Оцениваемые качества	Вопросы	Удельный вес плюсов, с позитива или негатива начинается
Инициативность – готовность проявлять разумную инициативу	Представьте такую ситуацию: Вы можете предложить новые идеи, но понимаете, что не всем коллегам Ваша инициатива понравится. Ваша реакция?	
Кооперативность – готовность помогать коллегам	Представьте, что к Вам обращается за помощью коллега, наставником или руководителем которого Вы не являетесь. Ваша реакция?	
Адаптивность – умение адаптироваться, подстраиваться к людям различного психотипа, социального и иерархического уровня	<p>– Представьте, что Ваш клиент очень медлителен. Как Вы будете общаться с ним?</p> <p>– Представьте, что Вы шли на встречу с рядовым специалистом по закупкам, а вместо него с Вами встречается руководитель довольно высокого уровня. Изменится ли Ваш первоначальный план переговоров? Почему? Как?</p>	
Эмпатия – способность чувствовать эмоции другого и сопереживать	Зачем нужна эмпатия? Что это такое? Назовите как можно больше причин, почему между клиентом и продавцом может возникнуть взаимная симпатия.	
Умение организовать других	<p>– Представьте, что Вас назначили ответственным за организацию корпоративного выезда в честь успешного окончания года. Опишите алгоритм своих действий и взаимодействия с другими людьми.</p> <p>– Приведите пример ситуации, в которой Вы организовывали работу других людей</p>	



– кейс-задание 3.4.3. «Ошибки оценивания»

Прочтите внимательно материал. Приведите обоснованные примеры ошибочного оценивания, используя схему.

При использовании любых методов оценки персонала, у руководителя, оценивающего работника, могут возникать ошибки, связанные с особенностями межличностного восприятия.



Ошибка центральной тенденции возникает тогда, когда оценивающие избегают пользоваться крайними значениями оценочной шкалы, что приводит к занижению рейтингов хороших работников и завышению оценок плохих работников. Большая часть кандидатов оценивается средним баллом.

Ошибка снисходительности – некоторые эксперты систематически завышают оценки, и большинство кандидатов оценивается высокими баллами, что может привести к снижению доверия работников к системе оценки, падению их мотивации и стремлению работать с полной отдачей.

Ошибка высокой требовательности проявляется в сдвиге оценок в сторону занижения, и большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка способна негативно повлиять на отношение персонала к своей работе и подрывает веру работников в справедливость решений, принимаемых руководством.

Эффект ореола возникает тогда, когда руководитель оценивает подчиненного как хорошего или плохого работника, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные. Так, руководитель, приходящий в восторг от пунктуальности работников, столь же высоко оценивает и качество, и объем выполненной ими работы, и их вклад в психологический климат

организации, вопреки данным о том, по этим параметрам они вовсе не так хороши, как по параметру пунктуальности.

Ошибка контраста возникает тогда, когда средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых работников, или низкую – если он оценивается после нескольких сильных.

Стереотипизация – это тенденция сравнивать подчиненного со стереотипом «идеального работника». Этот стереотип может сильно различаться у разных руководителей, производящих оценку и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы. На итоговую оценку может оказать влияние пол оцениваемого, национальная принадлежность, возраст и внешняя привлекательность оцениваемого человека (блондинка, спортсмен).

3.5. Развитие персонала: обучение, управление карьерой



Изучаем

Понятие и формы развития персонала

! Развитие – закономерное и целенаправленное изменение во времени какого-либо объекта, направленное на его совершенствование и выраженное в количественных, качественных и структурных преобразованиях; не смешивать с ростом – изменением, выраженном в количественных показателях.

! Развитие персонала (кадров) – целенаправленная деятельность по совершенствованию кадрового потенциала организации.

Факторы, влияющие на потребность организации в развитии персонала

- изменение условий внешней среды;
- развитие технологий и техники;
- изменение стратегии развития организации;
- освоение новых видов деятельности;
- изменение организационной структуры.

! Профессиональное развитие – процесс целенаправленной активности человека в сфере профессиональной деятельности, направленный на рост профессиональной компетентности и позитивные

изменения в системе профессиональных ценностей и профессионально важных качеств.

Понятие профессионального развития многогранно, в нем можно выделить:

1) профессионально-квалификационное развитие, связанное с приобретением новых знаний и профессионального опыта (профессиональный рост);

2) профессионально-должностное развитие, связанное со служебно-должностным продвижением (карьерный рост);

3) личностно-профессиональное развитие, понимаемое как динамический интегративный процесс, связанный с изменениями личностных и профессиональных характеристик, обеспечивающих новый уровень потребностей, готовности и возможности саморазвития и самореализации.

! Управление профессиональным развитием – система взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в обучении и формировании требуемых компетенций, управление карьерным ростом работников.

Ключевой задачей в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации и персонала.

Первый шаг в деятельности по развитию персонала – определение и конкретизация потребностей в развитии, который требует совместных усилий службы персонала, самого работника и его руководителя. У каждого из субъектов профессионального развития своя роль и видение данного процесса (рис. 3.5.1).



Рис. 3.5.1. Субъекты развития и их цели

Управление профессиональным развитием предполагает планирование и контроль выполнения планов. План индивидуального развития

представляет собой перечень мер по обучению и должностному продвижению работника. Форма плана разрабатывается кадровой службой и, как правило, включает в себя разделы: конкретные задачи и мероприятия по их решению, сроки исполнения, формы отчетности.

Профессиональное развитие включает в себя такие кадровые процессы, как обучение и карьера (рис. 3.5.2).



Рис. 3.5.2. Взаимосвязь профессионального развития обучения и карьеры

Отличие профессионального развития от обучения состоит в том, что обучение предполагает ликвидацию разрыва между тем, что человек знает и умеет, и тем, что ему необходимо знать и уметь, а профессиональное развитие направлено на расширение возможностей и раскрытие способностей человека в профессиональной деятельности.

Эффективным способом развития персонала является обеспечение его карьерного продвижения.

Профессиональное развитие, обучение и карьера работника взаимосвязаны и должны реализовываться в комплексе.

Виды, формы и технологии обучения персонала

! Обучение (профессиональное) – это развитие профессиональных компетенций сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений и стратегии компании.

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

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 усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в рамках имеющейся квалификации.

Переподготовка кадров – приобретение новой квалификации в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

На формирование потребности в обучении персонала могут влиять различные факторы:

- изменения условий внешней среды,
- развитие технологий и техники,
- изменение стратегии развития организации,
- освоение новых видов деятельности.

Образовательные программы должны различаться по содержанию и объему с тем, чтобы обеспечивать дифференцированный подход к различным категориям работников и на разных этапах работы:

- краткосрочное первоначальное обучение в период испытания;
- «поддерживающее» обучение в ходе работы;
- опережающее обучение при планировании перемещений.

Формы профессионального обучения:

1) обучение на рабочем месте

- инструктаж,
- наставничество,
- ротация (смена рабочего места, должности);

2) внерабочего места

- стажировка,
- конференция
- проблемные семинары и семинары по обмену опытом;

3) дистанционное

- вебинары,
- электронное обучение.

Методы обучения персонала на рабочем месте представлены в табл. 3.5.1

Таблица 3.5.1

Методы обучения персонала на рабочем месте

№	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
2	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)

№	Методы обучения	Характерные особенности метода
3	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический
4	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач
5	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструкторирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности

Обучение как кадровая технология представляет собой последовательность действий по организации образовательного процесса (рис. 3.5.3).

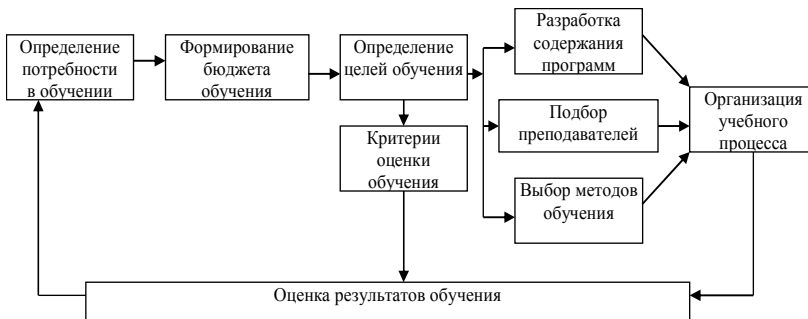


Рис. 3.5.3 Технология обучения персонала

Таким образом, выбор целей обучения зависит от потребностей организации и самого работника. Стратегия обучения направлена на

решение задачи обеспечения актуальных или перспективных потребностей в развитии необходимых компетенций.

Карьера как способ развития персонала

Существуют различные подходы к определению понятия «карьера».

В «широком» смысле карьера – это развитие человека и освоение им социального пространства.

В «узком» смысле – это последовательность должностей, занимаемых сотрудником в организации.

Этимологический (раскрывающий происхождение слова) подход:

– карьера (франц. – *carriere*) – «бег»;

– карьера (англ. – *career, promotion*) – «продвижение по службе, повышение в звании, производство в чин»;

– в словаре В. Даля – «путь, ход, поприще жизни, будущность, судьба».

! Карьера – процесс развития человека в профессиональной деятельности, в ходе которой он осваивает новые технологии, приемы работы, должностные обязанности, управленческие и социальные роли и т.д.

Виды и типы карьеры:

Профессиональная и внутриорганизационная карьера – типы карьеры, выделяемые в зависимости от среды протекания: стадии освоения определенной профессиональной деятельности или смена должностей, статуса работника в рамках одной организации.

Поливариативный тип карьеры – протейная карьера от англ. *protean career* – по имени древнегреческого морского божества Протея, «обладающего многознанием и способностью принимать облики самых разнообразных существ в силу свойства воды отражать наружность любого, кто в нее смотрит».

Вертикальная карьера – вид карьеры, связанный со служебно-должностным продвижением – занятием более высокой должности, более высокой ступени в служебной иерархии.

Горизонтальная карьера – вид карьеры, связанный с перемещением работника в другую функциональную область деятельности на том же уровне управления, или расширением, усложнением задач в рамках занимаемой должности; «рост на месте».

Центростремительная карьера (скрытая) – вид карьеры, проявляющийся в продвижении работника «к центру» – руководству организации, связанный с повышением его неформального статуса,

оказанием влияния на принимаемые управленческие решения; может иметь позитивный характер, в случае если работник является высококвалифицированным и авторитетным специалистом и негативный характер в противоположном случае.

Различные авторы выделяют различные модели карьеры. А.П. Егоршин, опираясь на обширный опыт исследования реальных карьер руководителей и исходя из характера самого продвижения, приводит четыре модели карьеры, давая им метафорические названия – «лестница», «трамплин», «змея» и «перепутье».

Модель карьеры *«лестница»* характеризует постепенный подъем по служебной иерархии: человек продвигается по службе в соответствии с ростом его компетентности; занимает высокую должность в период максимальной реализации профессионального и личностного потенциала; удерживается на этой должности определенный период времени, а затем следует такое же постепенное понижение по служебной лестнице с занятием менее ответственных должностей.

Модель *«трамплин»* предполагает подъем по служебной лестнице до высшей управленческой должности и пребывание на этой должности вплоть до выхода на пенсию. Негативный аспект данной модели карьеры заключается в том, что, если работник не желает своевременно уходить на пенсию, это ведет к невозможности ротации кадров и «кадровому застою».

Модель карьеры *«змея»* основана на последовательной, сравнительно быстрой смене разных функциональных областей и должностей на горизонтальном уровне организационной структуры с подъемом по служебной лестнице по достижению определенного возраста и наращиванию компетентности. Подобная модель карьеры характерна для работника, «выросшего» из начальника цеха до заместителя директора предприятия.

Модель *«перепутье»* описывает пребывание работника в каждой должности ограниченный срок (как правило, до 5 лет) с последующей оценкой его потенциала (например, в процессе аттестации) и принятием решения о повышении, сохранении должностного уровня или понижении.

На практике возможны сочетания рассмотренных моделей карьеры. В любой из моделей возможны временные остановки в карьере, связанные с понятием «плато». Понятие «плато карьеры» активно используется в моделировании карьерного развития – восходящей, плато и нисходящей. Плато карьеры может быть двух видов: организационное, при котором достижение более высоких позиций в организации невозможно в силу объективных причин, и личностное, ко-

торое отражает недостаточность компетентности работника для перехода на более высокий уровень служебной иерархии или его нежелание работать на другом должностном или функциональном уровне.

Все это позволяет обозначить сущность профессионального самоопределения как поиск и нахождение личностного смысла в выбираемой, осваиваемой и выполняемой трудовой деятельности.

В характеристике карьеры большое значение имеет понятие *стадии карьеры*. Они определяются как периоды, различающиеся задачами, карьерными интересами и особенностями деятельности.

В основу выделения стадий карьеры И.Д. Ладановым положены характеристики деятельности человека на каждой стадии – задачи, действия, особенности взаимоотношений (табл. 3.5.2). В связи с этим и названия стадий носят деятельностный характер: «разведка боем», становление, процветание, затухание.

Таблица 3.5.2

Стадии карьеры (И.Д. Ладанов)

Характеристика деятельности	Стадия			
	«Разведка боем»	Становление	Процветание	Затухание
Задачи	Овладение навыками; привыкание к работе	Продвижение, повышение квалификации, обретение индивидуального стиля деятельности	Достижение успехов; овладение мастерством	Подготовка к выходу на пенсию
Действия	Получение помощи; следование инструкциям	Самостоятельная работа	Обучение других лиц; оказание влияния на политику организации	Повременная работа
Взаимоотношения с другими	Как молодой работник	Как коллега	Как наставник	Как советник

Таким образом, карьера – динамическое явление, объективный процесс профессионального развития человека, роста его авторитета и статуса, вознаграждения и престижа; в то же время карьера —

субъективный процесс осознанной самореализации человеком своего трудового потенциала, сопровождающийся социальным признанием и продвижением по служебной лестнице.



Выполняем



– **письменное задание 3.5.1.** Дайте сравнительный анализ понятиям, указанным в таблице.

Параметры для сравнения	подготовка	переподготовка	повышение квалификации
Цели обучения			
Продолжительность обучения			
Итоговый документ			



– **письменное задание 3.5.2.** Сделайте перечень известных вам методов обучения персонала в виде таблицы:

Методики обучение на рабочем месте	Методики обучения вне рабочего места
1.	1.
2.	2.
...	...



– **письменное задание 3.5.3.** Укажите формы обучения, приведите примеры по каждой форме.

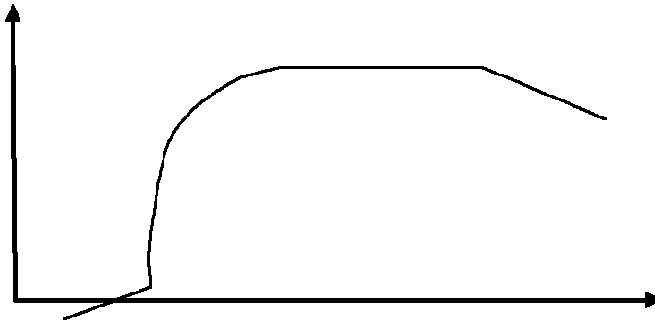
Формы обучения	



– **письменное задание 3.5.4.** Напишите последовательность шагов при организации процесса обучения, используя технологию обучения и вопросительные слова (зачем, кто, кого, когда, чему, как и т.д.)



– **письменное задание 3.5.5.** Моделирование карьеры позволяет создать профиль карьеры в пространстве координат и графически отразить типовой процесс ее развития: восходящая карьера, «плато» и нисходящая карьера. Создайте модель своей карьеры или карьеры родственника, знакомого в пространстве координат процесса развития карьеры и возраста



– **кейс-задание 3.5.6. «Как распределить обязанности»**

Исходные данные. Для средних и особенно мелких организаций, где может отсутствовать подразделение по управлению персоналом, важной проблемой является четкое распределение обязанностей и ответственности между менеджером по персоналу и руководителем. В таблице представлено одно из основных направлений работы с персоналом – обучение. В нем выделены основные функции в виде двух вариантов: «а» или «б», каждый из которых следует закрепить либо за руководителем (администрацией), либо за работником службы управления персоналом.

№	Функция	Ответственный
1	а) принятие решений о потребности работников подразделения в обучении; обучение и конкретные рекомендации отделу персонала	?
	б) исследовательская работа (разработка общих планов, задач, уточнение потребности, разделение ответственности), развитие связей с другими предприятиями	?

№	Функция	Ответственный
2	а) активное личное участие в учебном процессе в соответствии с общими планами; передача собственных знаний, информации и опыта	?
	б) помощь директору в разработке общего подхода к проблеме обучения работников; планирование действий руководителей для удовлетворения потребности предприятия в обученном персонале, руководство программой обучения, ее координации	?
3	а) консультационная помощь подразделениям в планировании, организации и проведении учебы и переподготовки рядового персонала и руководства	?
	б) использование кадровиков – специалистов по обучению в реализации специальных программ обучения по месту работы	?
4	а) повседневный инструктаж и участие в индивидуальном обучении по месту работы; оценка их успехов и рекомендации по дальнейшему усовершенствованию учебных программ	?
	б) подготовка программ и наглядных пособий с учетом последних достижений технологий обучения, предназначенных ускорить и улучшить усвоение учебного материала	?
5	а) развитие у руководителей подразделений преподавательских навыков для повышения эффективности этой стороны деятельности	?
	б) ответственность за проведение учебы в подразделении (в части развития потенциальных возможностей работников)	?
6	а) проведение совещаний руководства по вопросам обучения и оценки его результатов	?
	б) принятие решений по перспективам обучения на основе достигнутых результатов	?



– диагностическая методика 3.5.7. «Якоря карьеры»

Э. Шейн

Тест на выявление карьерных предпочтений

Инструкция: Отметьте в бланке, насколько важным является для вас каждое из следующих утверждений?

Совершенно неважно (1) – исключительно важно (10)

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Быть первым руководителем в организации.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Соревноваться с другими и побеждать.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять моему образу жизни.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Создать новое коммерческое предприятие.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. Занять высокую руководящую должность.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Иметь работу, которая дает максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Иметь возможность использовать свои умения и талант для служения важной цели.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить собственное дело.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.	1 23456789 10
35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.	1 23456789 10
36. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.	1 23456789 10
37. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.	123456789 10
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.	1 23456789 10
39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.	1 23456789 10
40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.	1 23456789 10

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой карьерной ориентации. После обработки результатов необходимо сформулировать вывод.

Ключ к обработке теста

Карьерная компетенция						Сумма баллов
Профессиональная компетентность	1	9	17	25	33	
Менеджмент	2	10	18	26	34	
Автономия (независимость)	3	11	19	27	35	
Стабильность работы и места жительства	4	12	20	28	36	
Служение	5	13	21	29	37	
Вызов	6	14	22	30	38	
Интеграция стилей жизни	7	15	23	31	39	
Предпринимательство	8	16	24	32	40	

ВЕДУЩИЕ КАРЬЕРНЫЕ ЯКОРЯ

1 место –

2 место –

3 место –

4 место –

5 место –

6 место –

МЕНЕЕ ВЫРАЖЕННЫЕ КАРЬЕРНЫЕ ЯКОРЯ

7 место –

8 место –

Раздел IV. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*«...для большинства взрослого населения
в индустриальных обществах не существует
удовлетворительной альтернативы труду, работе;
не существует ничего в пределах известного
и доступного нам, что могло бы предложить равноценную
замену с точки зрения перспектив
деятельности, смысла и значения,
признания и вознаграждения»*

Р. Кан



Рассматриваем

- 4.1. *Мотивация и стимулирование, управление мотивацией.*
- 4.2. *Социальная политика как инструмент мотивации персонала.*
- 4.3. *Организационная культура как мотивирующая среда.*

Читаем

1. Боковня, А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А.Е. Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 144 с. – (Научная мысль).

2. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 149 с.

3. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с. – (Высшее образование).

4. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для бакалавров и магистров направл. 080400 «Управление персоналом» и 080200 «Менеджмент» / [авт.: О.К. Минева, О.И. Горелова,

Н.Н. Кочеткова и др.]. – М.: Астрахань: КНОРУС: ИД Астрахан. ун-т, 2016. – 160 с.

5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практ. пособие для студентов вузов / [авт.: А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 524 с. – (Управление персоналом: теория и практика).

6. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие [для студентов вузов] / под ред. В.П. Пугачева. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 394 с.

4.1. Мотивация и стимулирование, управление мотивацией



Изучаем

Понятие и структура мотивации и стимулирования

! Мотив (от фр. *motiv* – повод к действию) – внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом.

! Мотив труда – побуждение работника к деятельности, связанное с удовлетворением его потребности.

Мотивы труда:

- общественная установка на важность трудовой деятельности
- осознание необходимости приносить пользу обществу
- желание служить другим людям
- получение определенных социальных благ
- зарабатывание денег для удовлетворения потребностей
- самоактуализация, самовыражение и самореализация

! Мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности; это совокупность факторов, поддерживающих и направляющих поведение.

! Мотивация профессиональной деятельности – причины, побуждающие человека в соответствии со своими способностями, склонностями и интересами, а также социальной значимостью и престижем определенного вида труда, выбрать данную профессию

(специальность) и заниматься ею в течение относительно длительного периода времени.

! Стимул (лат. stimulus – остроконечная палка, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок.

! Стимул труда – мера (материальная основа мотивации), применяемая со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работника.

! Вознаграждение – механизм мотивации и стимулирования труда; инструмент, предназначенный для побуждения людей к эффективной деятельности

Система вознаграждения – это важнейший компонент системы управления компанией, который привязывает организационную структуру, финансовые и нефинансовые цели и результаты организации к системе контроля результативности сотрудников и к их поведению (табл. 4.1.1).

Таблица 4.1

Система вознаграждения

Виды	Примеры
<i>В зависимости от направленности</i>	
Экономические	Денежные выплаты, социальные льготы и услуги
Статусные	Карьерный рост, привилегии, власть
Социально-психологические	Участие в управлении, ощущение причастности, признание заслуг, одобрение, возможность получения «обратной связи»
Профессиональные	Обучение, повышение квалификации
Социально-трудовые	Гарантии занятости, улучшение условий труда
<i>В зависимости от характера</i>	
Индивидуальные или групповые	Поощрение отдельных работников или коллективов
Массовые или эксклюзивные	Поощрение по отношению ко всем работникам или отдельным в зависимости от должности, формального или неформального статуса и др.

Виды	Примеры
<i>В зависимости от срока действия</i>	
Краткосрочные	Ежемесячное вознаграждение по результатам работы, разовые выплаты премий за особую значимость выполненной работы, объявление благодарности, поздравление руководителя как выражение личного признания и др.
Среднесрочные	Премирование за достижение результатов в определенный период, занесение на Доску почета, награждение Почетными грамотами, присвоение звания «Лучший по профессии» и т.д.
Долгосрочные	Доплаты за выслугу лет, вручение гос. наград и отраслевых знаков отличия, социальные льготы и гарантии, связанные с длительностью работы и т.п.

Система вознаграждения персонала неразрывно связана с системой мотивов и стимулов. Их взаимосвязь представлена на рис. 4.1.1.

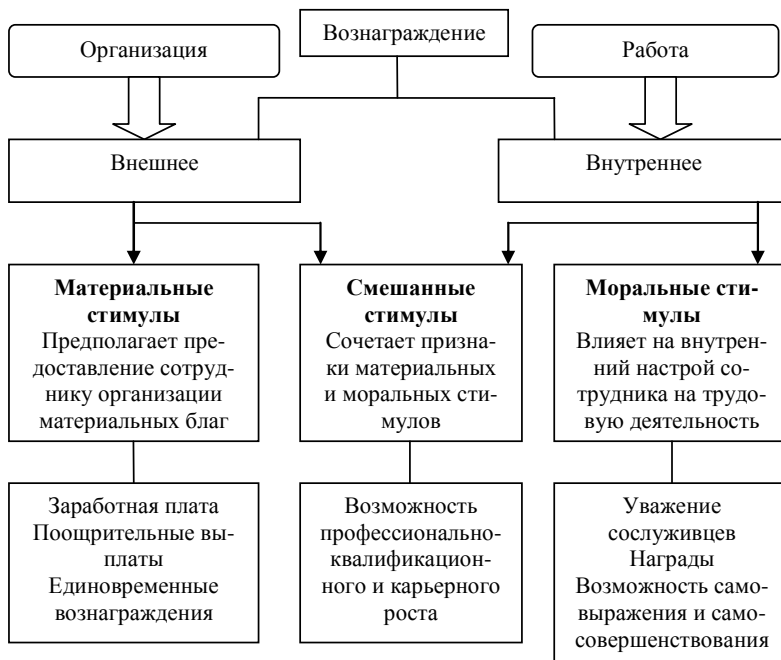


Рис. 4.1.1 Структура системы вознаграждений

Неэффективная система может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы. Каждая организация использует собственную систему вознаграждений, отражающую стоящие перед ней цели, традиции, а также учитывающую ресурсы.

Внутреннее вознаграждение (ВВ) дает сам процесс труда. Это:

- самоуважение,
- чувство достижения результата,
- чувство познания нового,
- значимость выполняемой работы,
- внесение важного вклада в работу,
- отношения с коллегами.

Внешнее вознаграждение может осуществляться в различных формах: материальной и нематериальной.

К материальному вознаграждению (денежному) относят:

- заработную плату,
- отчисления от прибыли,
- надбавки,
- премии,
- возможность дополнительного заработка,
- льготные кредиты.

К нематериальному вознаграждению (моральному) могут быть отнесены:

1) социально-психологические стимулы

- общественное признание: заметка в газете;
- моральное поощрение: устная благодарность, похвала;
- продвижение по службе, перевод на другую работу;
- участие в обсуждении и принятии решений в компании;

2) административные стимулы

- гибкий график работы;
- возможность удаленного доступа;
- дистанционное присутствие на рабочем месте.

Таким образом, мотивация труда – важнейший резерв повышения эффективности деятельности организации. При определении мотивации необходимо учитывать, что система мотивов – это результат действия внешних факторов (объективных) и внутренних

(субъективных) – потребностей, ценностей, убеждений и интересов личности.

Выделение в системе вознаграждения внешнего и внутреннего стимулирования связано с направленностью усилий в процессе мотивации труда. Реализуют политику вознаграждения через систему материального стимулирования и морального поощрения.

Система вознаграждений должна оптимизировать структуру мотивов и гармонизировать интересы работников и организации.

Управление мотивацией персонала

! Управление мотивацией персонала (мотивирование) – процесс активизации мотивов поведения при помощи различных стимулов (комплекса организационных, экономических и социальных мер) с целью побудить работника к определенному действию, добиться от него определенного поведения.

Главной целью управления мотивацией является получение высоких результатов деятельности сотрудников.

Принципиальное отличие организации как социальной системы состоит в том, что управление в ней дополняется самоуправлением – действиями работников, ставящих себе определенные цели, имеющих ценностные ориентиры и руководствующихся мотивами своего поведения.

Поэтому управление мотивацией необходимо рассматривать с двух позиций:

– со стороны «человека работающего», мотивационная система которого обладает следующими свойствами:

- сложность;
- иерархическое строение;
- полимотивированность;
- компенсаторность (недостаточная реализация одних мотивов может компенсироваться или уравновешиваться силой других);
- динамичность, изменчивость.

– с позиции организации, одной из задач которой является обеспечение мотивации:

- привлечения;
- удержания;
- развития.

Принципы, определяющие связь мотивации и рабочего поведения, представлены в табл. 4.1.2

Принципы определения рабочего поведения

Наименование принципа	Характеристика принципа
Полимотивированность трудового поведения	Значимость одних и тех же мотивов для разных людей может быть разной
Компенсаторные отношения между мотивами	Недостаточная сила одних мотивов может быть скомпенсирована или уравновешена действием других
Принцип справедливости	Работник сравнивает свой вклад в работу организации и что он получил от организации. Также оценивает свой вклад с вкладом других работников
Принцип подкрепления	Человек стремится повторять те действия, которые имеют положительные последствия и избегать тех действий, которые приводят к отрицательным последствиям

Работники, в силу многообразия собственных мотивов (потребностей, интересов, желаний, ожиданий) и воздействий внешней среды (стимулов), постоянно находятся в состоянии мотивационного выбора.

Для рассмотрения механизмов мотивации (что же движет человеком) в трудовой деятельности, были созданы различные модели содержательного и процессуального характера.

Содержательные теории мотивации – научные закономерности, объясняющие поведение людей на основе идентификации их потребностей и мотивов, составляющих содержание мотивации (теории А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера).

Процессуальные теории мотивации — научные закономерности, объясняющие поведение людей на основе механизма взаимодействия и взаимовлияния мотивов (теории В. Врума, С. Адамса, Б. Скиннера, Д. Аткинсона и Портера-Лоулера).

Ф. Герцберг в своей теории мотивации выделил «гигиенические» и «мотивационные» факторы, влияющие на трудовую мотивацию человека (табл. 4.1.3).

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Получать хорошую зарплату	Делать стоящую, интересную работу
Иметь хорошие рабочие условия	Быть лидером в профессиональном сообществе
Иметь возможность самостоятельно распоряжаться рабочим временем	Быть по достоинству оцененным руководством
Иметь хорошие отношения с коллегами	Быть информированными о результатах своей работы
Иметь возможность для профессионального роста	Участвовать в принятии решений
Иметь стабильную надежную работу	Продвигаться по служебной лестнице

Автор выявил следующие закономерности:

1. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.

2. Для предупреждения неудовлетворенности трудом, достаточно наличия гигиенических факторов, повышение же производительности достигается с помощью мотивационных факторов.

3. Наличие мотивационных факторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены.

4. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.

5. Максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотивационных факторов при наличии гигиенических факторов.

Управление мотивацией требует выявления (исследования) значимых мотивов профессиональной деятельности работников.

Исследование мотивации – организация изучения особенностей мотивации, целей и ценностей работников и мотивационной среды организации. Для исследования мотивации применяют различные методы и методики, например:

- методика «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартин,
- мотивационная модель В.И. Герчикова и др.

Исследования мотивации работников организации позволяют строить систему мотивирования на объективных данных.

Управление мотивацией является важнейшим элементом системы управления персоналом.



Выполняем



– письменное задание 4.1.1.

Распределите перечисленные меры (помечая буквами) на три группы – морального поощрения (М), материального стимулирования (С), материального неденежного стимулирования (Н).

	Награждение знаками отличия, присвоение почетных званий
	Выплата премий за конкретные результаты деятельности
	Похвала, одобрение руководства как выражение личного признания деловой активности, позитивных действий сотрудников
	Улучшение оборудования рабочего места современной информационной и оргтехникой, предоставление доступа к современным системам связи и т.д.
	Фильмы о сотрудниках, рассказывающие историю работы, результаты
	Ужин с директором для лучших рядовых сотрудников
	Помощь при переезде в случае смены места жительства
	Выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников, премия за «неболение»
	Возможность неформального подхода к организации рабочего места
	Полудневные выходные в дни распродаж или жаркую погоду
	Вручение в качестве ценного подарка предметов с фирменной символикой
	Компенсация материальных затрат, связанных с обучением, повышением квалификации
	Предоставление индивидуальной парковки
	Направление благодарственного письма сотруднику за оперативность при решении поставленных задач, проявление инициативы
	Предоставление социального пакета
	Награждение Почетной грамотой, занесение на Доску Почета за использование в полной мере своих способностей для развития организации



– кейс-задание 4.1.2.

Комментарии. В кейсе дается подробное описание компании, ее структуры, целей и системы премирования. Сотрудники оказались разделенными на два лагеря: те, кому платят премию от продаж, и те, кто не занимается продажами и соответственно премии не получает. Задача студентов – предложить меры по устранению недочетов

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 ушли 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 задачи: 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?



– кейс-задание **4.1.3.** «Разработка программы стимулирования»

Ситуация. Вы – директор магазина. В подчинении две смены из продавцов и кассиров по 6 человек каждая смена. Проведенное исследование мотивационного поля Ваших подчиненных дало следующую информацию:

У половины подчиненных явно выраженная потребность в уважении. Когда Вы уточнили, что подразумевалось сотрудниками, когда они отвечали на вопросы теста в этой части, то они ответили следующее: «покупатели нам хамят», «они нас не уважают», «за людей не считают», «клиенты все сволочи», «много конфликтов с клиентами».

Тесты 5 человек показали актуализацию материальных потребностей. Пояснение следующее: «У меня же ипотека», «Все люди работают из-за денег. Деньги – главное!», «Я много работаю, а некоторые не напрягаются, а зарплата у нас одинаковая», «Хочу работать больше, потому что могу зарабатывать больше», «Муж остался без работы».

У трех сотрудников самая актуализированная потребность – потребность в безопасности. Отвечают: «Нет уверенности в завтрашнем дне».

В целом магазин не выполняет план, собственник настаивает на повышении объемов продаж, нужной моменту активности в сотрудниках Вы не видите.

Задание: разработайте программу стимулирования персонала для сотрудников этого магазина.



– диагностическая экспресс-методика **4.1.4.**

Структуру мотивационного комплекса (К. Замфир) образует соотношение трех типов мотивации: внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) мотивации.

Проранжируйте мотивы труда по степени значимости для современного молодого человека (с Вашей точки зрения), обозначив 1 – самый важный мотив, 5 – наименее важный.

Ответьте на вопросы насколько для вас важен:

1	Денежный заработок
2	Стремление к продвижению по работе
3	Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег
4	Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей
5	Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других
6	Удовлетворение от самого процесса и результата работы
7	Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности.

Посчитайте и сравните полученные результаты:

$BM = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$

$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$

$ВОМ = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$

Структура мотивационного комплекса	Характеристика мотивации
$BM > ВПМ > ВОМ$	Доминирует внутренняя мотивация, направленность на содержательные характеристики труда; внешняя положительная мотивация (стремление получить одобрение, награды) выражена в меньшей степени), внешняя отрицательная мотивация выражена минимально (избегание критики, наказания)
$ВПМ > BM > ВОМ$	Внешняя положительная мотивация занимает ведущее место
$ВОМ > ВПМ > BM$	Мотивы внешней отрицательной мотивации превалируют над мотивами внешней положительной мотивации, у работников в большей степени присутствует стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег, возможных наказаний, чем желание получить одобрение и награды



– диагностическая методика 4.1.5.

Тест оценки мотивации Герчикова

Инструкция

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Тестовое задание

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

10. Доходы от капитала, акций

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

11. Любые дополнительные приработки

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

12. Приработки, но не любви, а только по своей специальности

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

14. Выигрыш в лотерею, казино и т.п.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.

5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4. Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.

2. Наиболее самостоятельную, независимую.

3. За которую больше платят.

4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».

5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.

3. Насколько хорошо он «устроился».

4. Насколько его уважают в организации.

5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1. Освоить новую профессию.

2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3. Перейти на менее удобный режим работы.

4. Работать более интенсивно.

5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Ключ к тесту оценки мотивации Герчикова

Описание теста

Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому:

- инструментальный (ИН);
- профессиональный (ПР);
- патриотический (ПА);
- хозяйский (ХО);
- люмпенизированный (ЛЮ).

Дополнительное описание мотивационных типов сотрудников см. в таблице.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

Ключ к тесту

Определите количество ответов в каждой колонке. Колонка с максимальным количеством баллов (за каждый ответ – один балл) указывает на ведущий тип мотивации.

Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3, 1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4, 6	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
22	3, 6	5	2	1	4
23	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8
Итого:					

Интерпретация результата

Характеристика люмпенизированного типа:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Характеристика инструментального типа:

- интересует цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Характеристика профессионального типа:

- интересует содержание работы;
- не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее ни платили;

- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

Характеристика патриотического типа:

- необходима идея, которая будет им двигать;
 - важно общественное признание участия в успехе;
 - главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.
- Характеристики хозяйского типа:
- добровольно принимает на себя ответственность;
 - характеризуется обостренным требованием свободы действий;
 - не терпит контроля.

4.2. Социальная политика как инструмент мотивации персонала



Изучаем

! Социальная политика – это система экономических, правовых, социальных мер, направленных на обеспечение достойного уровня и качества жизни.

Предназначение социальной политики, по мнению М.В. Удальцовой, – «способствовать оптимальному развитию условий, уровня, образа и качества жизни членов общества, совершенствовать социальные связи и отношения между ними. Роль социальной политики заключается в установлении социальной справедливости, понимаемой как сбалансированное распределение благ между различными социальными группами».

В рамках социальной политики организация предоставляет своим сотрудникам и членам их семей социальные льготы и гарантии помимо заработной платы. Эти услуги предоставляются организацией на основе закона, тарифного соглашения или добровольно. Отказаться от социальной деятельности организация не может, поскольку Трудовым кодексом РФ предусмотрено предоставление гарантий и компенсаций в трудовых отношениях.

В Трудовой кодекс РФ включен специальный раздел, посвященный гарантиям и компенсациям, которые организация обязана предоставлять своим работникам, например, при направлении в служебные командировки, переезде на работу в другую местность, совмещении работы с обучением, предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и др.

В условиях рыночной экономики социальная политика организации – это еще и система дополнительных социальных льгот, добровольно взятых на себя работодателем. Она должна быть не только привлекательной для сотрудника, но и ориентированной на успех организации и, следовательно, в одинаковой мере полезной для обоих производственных партнеров – работодателя и работополучателя.

Цели социальной политики организации:

- привлечение персонала,
- усиление организационной приверженности,
- стимулирование труда,
- удержание персонала.

Льготы, привилегии и компенсации рассматриваются в системе управления вознаграждением как внешняя материальная неденежная форма стимулирования труда. Как правило, они подразделяются на следующие виды:

- пенсионные схемы (считаются наиболее важной льготой), которые дают право на гарантированный доход для сотрудника или его иждивенцев при выходе на пенсию или смерти;
- льготы, повышающие индивидуальную личную безопасность в отношении болезни, происшествий или сокращения штатов;

– льготы, направленные на реализацию определенных личных потребностей и ответственности, например, выходные и другие дни отдыха, забота о детях, содействие укреплению здоровья;

– финансовое содействие, кредиты, помощь в приобретении недвижимости, скидки и членские взносы;

– другие льготы, роль которых заключается в повышении уровня жизни сотрудников. К ним относятся оплата личного транспорта, субсидирование питания в служебное время, возмещение затрат на услуги связи, скидки на одежду и др.

Неденежные формы стимулирования труда могут быть социальными и функциональными. К первым относятся:

- медицинское обслуживание,
- дополнительное страхование,
- выделение путевок в санатории, детские лагеря отдыха,
- устройство ребенка в детский сад,
- обучение,
- дополнительный отпуск (свадьба, похороны, 1 сентября).

Функциональные формы стимулирования труда проявляются в:

- организации питания в рабочее время,
- предоставлении служебного транспорта или корпоративной сотовой связи,
- улучшении условий и организации труда.

Сегодня неотъемлемым атрибутом корпоративного управления любой уважающей себя бизнес-компанией стал социальный пакет. Он может составлять от трети до половины величины заработной платы работника. Прогрессивным методом в предоставлении социального пакета считается метод меню или кафетерия, предоставляющий право самому работнику выбирать наиболее удовлетворяющие его социальные льготы и услуги в соответствии с трудовым вкладом и обязательствами.

Таким образом, меры социальной политики организации направлены на улучшение материального благосостояния и здоровья работников, удовлетворение их потребностей, что способствует повышению лояльности и мотивации трудовой деятельности работников.



Выполняем



– **письменное задание 4.2.1.** Распределите перечисленные меры (помечая буквами) на две группы неденежного стимулирования: социального (С), функционального (Ф).

	День дополнительного оплачиваемого отпуска
	Организации питания
	Компенсация приобретения лекарств
	Предоставление служебного транспорта
	Компенсация приобретения авиа и ж/д билетов
	Компенсация приобретения деловой одежды
	Гибкий график работы
	Введение электронной подписи
	Улучшение условий труда
	Предоставление служебного жилья



– **письменное задание 4.2.2.**

Разработайте социальную программу «Здоровье персонала» для любого учреждения в виде таблицы, используя метод программно-целевого управления.

Компоненты программно-целевого управления	Содержание
Цель программы.	
Задачи и перечень мер, необходимых для достижения цели.	
Временная характеристика программы	
Ресурсное обеспечение (информационные, материальные, финансовые, трудовые ресурсы)	
Организационная структура, включая звенья, ответственные за выполнение задач, и взаимодействие между ними	
Учетный, отчетный и контролирующий механизм, механизм обратной связи	
Результаты программы	



– кейс-задание 4.2.3. Принцип кафетерия

Известно, что цели «кафетерия» в разных компаниях могут заметно отличаться. Иногда цель – привлечение новых работников, иногда – удержание старых, поощрение результатов труда или статуса должности.

Изучите меню социального пакета ЗАО «Лизинг плюс» и предложите способ распределения бенефитов, ориентированный на удержание и поддержание лояльности работающих сотрудников.

Социальный пакет ЗАО «Лизинг плюс»

1. День дополнительного оплачиваемого отпуска
2. Компенсация приобретения лекарств
3. Компенсация приобретения деловой одежды
4. Компенсация приобретения авиа и ж/д билетов
5. Компенсация обучения, полезного дня работы (в т.ч. на любых языковых курсах)
6. Компенсация оплаты детского сада и школы ребенку
7. Компенсация установки DSL и абонентской платы
8. Компенсация личной сотовой связи
9. Компенсация такси в вечернее время
10. ДМС (сокращенный, обычный, расширенный)
11. ДМС члена семьи
12. Негосударственный пенсионный фонд (НПФ)
13. Накопительное страхование жизни
14. Оплата 14 дней больничных листов в размере зарплаты
15. Программа «Здоровье».



– кейс-задание 4.2.4.

Разработка предложений для формирования социального (компенсационного) пакета на основе изучения социальных параметров организации.

Описание ситуации: ООО «Вкусняшки» – торгово-производственное предприятие, специализируется на выпуске мясных деликатесов и полуфабрикатов.

Дополнительная информация: основные производственные площадки расположены на окраине крупного города. Численность персонала – 112 человек. Персонал предприятия в основном женщины в возрасте от 45 лет. Работа круглосуточная сменная (по 12 час. смена) и 2 выходных дня после смены.

Задание: Разработайте предложения для социального пакета.

4.3. Организационная культура как мотивирующая среда

*Культура – это то, что остается, когда
все остальное забыто.*

Эдуар Эррио



Изучаем

Понятие и структура организационной культуры

! Слово *«culture»* латинского происхождения и первоначально имело смысл возделывания, облагораживания земли.

Специалисты в области менеджмента организации утверждают, что организации, как и нации, имеют свою культуру. Организационная (или корпоративная) культура как одна из форм проявления культуры общества создается и действует по тем же законам, что и любая другая социальная культура.

Несмотря на то, что организационная культура уже давно и активно исследуется зарубежными авторами, для России это понятие достаточно ново. Хотя еще в 20-е гг. XX в. понятие «организационная культура» упоминалось выдающимся отечественным «психотехником» А.К. Гастевым, который вкладывал в это понятие управленческий смысл.

В понимании западного исследователя организационной культуры Р.Рюттингера организационная культура – это руководящие принципы, традиционные внутренние ценности, существующие в организации, проявляющиеся в историях и легендах, в ритуалах, символах, языке, в традициях и нормах поведения; другими словами, это ценности и убеждения «вошедшие в кровь и плоть работников».

! *Организационная культура* – система ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками организации и определяют их поведение в ней.

Культуру организации можно уподобить культуре человека. Культуру человека составляют множество культур: культура поведения, речи, общения, быта, питания, чтения, досуга и т.п. Культура организации также состоит из разных культур, которые отражают различные стороны организационной деятельности (табл. 4.3.1).

Содержание различных сторон организационной культуры

Сторона культуры	Описание
Деловая культура	Специфическая система норм и правил взаимодействия с другими организациями, проявляется в стиле партнерских или, напротив, конкурентных отношений
Управленческая культура	Характеристика стиля и условий управления, состояния профессионального и нравственного развития руководителей, служебной этики
Правовая культура	Знание и соблюдение законодательных норм во всех аспектах деятельности
Информационная культура	Способы организации коммуникаций и эффективного пользования информацией на всех уровнях организации
Культура инноваций	Способы инновационного поведения, значение ценностей новаторства, творчества
Кадровая культура	Интегративно-обобщающая характеристика состояния управленческой деятельности в специфической сфере — управлении кадрами, персоналом
Корпоративная культура	Правила и нормы отношений, свойственные конкретной профессиональной среде, принятой в ней системы ценностей
Профессиональная культура	Культура труда в определенной сфере

Смысл формирования организационной культуры заключается в том, чтобы

- компания эффективнее работала, а менеджерам было проще управлять сотрудниками;

- сотрудники лучше понимали смысл того, что они делают на работе, а принимая решения в нестандартных ситуациях, могли опираться на систему понятных приоритетов и принципов, существующих в компании;

- руководители управляли не отдельными действиями своих подчиненных, а правилами, по которым подчиненные взаимодействуют.

Эдгар Шейн назвал три основных условия формирования организационной культуры:

- 1) люди находятся вместе достаточно долго, чтобы иметь серьезные совместные проблемы;
- 2) они имели возможности решать эти проблемы и наблюдать результаты своих решений;
- 3) они принимали в свою группу новых членов.

! Доминирующая культура – тип культуры, преобладающий в данной организации и транслирующий ее основные ценности.

Помимо доминирующей организационной культуры, в организации существуют следующие виды субкультур:

4) субкультура, ценности представителей которой полностью совпадают с ценностями доминирующей культуры, но имеют свои особенности;

5) субкультура, ценности представителей которой не совпадают полностью с ценностями доминирующей культуры, но и не вступают с ними в противоречия;

б) контркультура, ценности представителей которой вступают в противоречия и конфликты с ценностями доминирующей культуры.

Организационная культура имеет уровни измерения и элементы (табл. 4.3.2).

Таблица 4.3.2

Уровни и элементы организационной культуры

Уровень	Элементы
Поверхностный уровень	Символы, логотип, «герои», традиции, стиль поведения и общения, оформление помещений, рабочего места
Подповерхностный уровень	Миссия, цели, ценности, этические правила и нормы взаимоотношений, стиль руководства, психологический климат
Глубинный уровень	Базовые представления, отношение к общечеловеческим ценностям, верования, убеждения

Т.О. Соломанидина предложила сводную схему основных элементов организационной культуры компании (рис. 4.3.1), состоящую из шести основных групп: миссия организации, цели, ценности, символы, поведение, культура труда. Содержание организационной

культуры определяется не простой суммой ее элементов, а тем, как они взаимосвязаны между собой, каким образом формируют определенные образцы поведения.

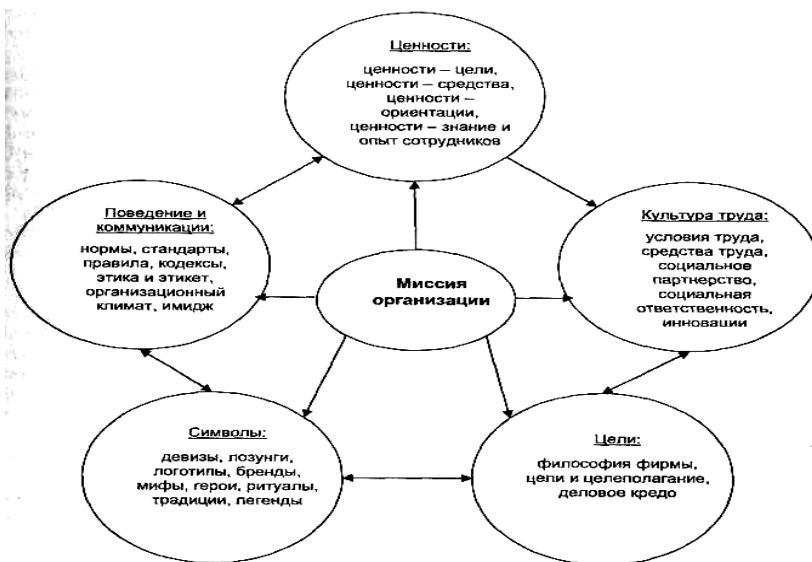


Рис. 4.3.1 Основные элементы оргкультуры компании

Таким образом, организационная культура – сложное, многоуровневое и многогранное понятие. Основными составляющими организационной культуры являются ценности, цели, миссия, стиль руководства, психологический климат в коллективе, нормы и правила организации.

Роль организационной культуры в управлении персоналом

Организационная культура вбирает в себя множество различных сторон деятельности организации и формируется в течение длительного времени. Организационная культура формирует мотивирующую среду (рис. 4.3.2), а также систему внутриорганизационных отношений (табл. 4.3.3).

Организационная культура приобретает функцию мотивирующей среды, когда в организации создается атмосфера взаимопонимания и сотрудничества, поддержки и заинтересованности в успехах друг друга, формируется коллектив единомышленников, сохраняет-

ся верность идеалам и традициям, уважительное отношение к символическим



Рис. 4.3.2. Мотивирующая среда оргкультуры

Таблица 4.3.3

Уровни и элементы системы внутриорганизационных отношений

Уровни	Отдельные элементы и их характеристика
Управленческий	Способ доведения целей и задач до исполнителей (директивно или с обоснованием, частично или полностью, равномерно или избирательно) Степень свободы, ответственности и инициативы исполнителей (полная – ограниченная, за процесс – за результат) Уровень контроля (детальный – в целом, по процессу – по результату)
Коллегиальный	Форма деловой коммуникации между сотрудниками (по официальным каналам или неформальным контактам и т.д.).
Межличностный	Наличие сложившихся групп со сходными увлечениями (спорт, искусство, хобби) Заинтересованность сотрудников в достижениях, успехах, разрешении проблем друг друга

Организационная культура придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление об организации, являясь важным источником стабильности и преемственности. Знание основ организационной культуры своей организа-

ции помогает новым работникам интерпретировать происходящие в коллективе события.

Организационная культура стимулирует самосознание и ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задания. Признавая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве образцов для подражания.

Организационная культура является инструментом управления персоналом организации и в то же время своего рода фоном, на котором протекают все процессы управления.

Целенаправленное формирование и развитие организационной культуры является одним из способов оптимизации системы управления персоналом.



Выполняем



– **письменное задание 4.3.1.** Создайте модель организационной культуры, отразив ее уровни и элементы.



– **письменное задание 4.3.2.** Выберите из перечня одну из организаций и сформулируйте Ваше представление о миссии и основных ценностях.

- Авиакомпания «Голубые небеса»
- Стоматологическая клиника «Белозуб»
- Школа раннего развития «Телепузик»
- Кадровое агентство «Кадр – Шедевр»
- Ресторан домашней кухни «Обжорка»

Название организации (символ)

Миссия

Ценности



– **письменное задание 4.3.3.** Подумайте, на формирование каких элементов организационной культуры направлены следующие действия. Укажите их.

Действия	Элементы организационной культуры
Разработка и утверждение Этического кодекса организации	
Разработка и внедрение корпоративной системы наград (видов и критериев награждения)	
Разработка и внедрение логотипа и эмблемы организации, приобретение сувениров с символикой организации	
Издание корпоративного журнала	
Издание буклета «Наши достижения»	



– **письменное задание 4.3.4.** Предложите способы формирования соответствующих элементов организационной культуры

Элементы организационной культуры	Действия
Имидж и репутации организации	
Фирменный стиль	
Ценности	
Нормы отношений к труду	
Этика взаимодействия	



– **диагностическая методика 4.3.5.**

**Инструмент оценки организационной культуры
К. Камерона – Р. Куинна
OCAI (Organizational culture assessment instrument)**

Описание сути методики

Методика базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Согласно

этой модели, существует два основных ценностных измерения, в которых может быть определена организационная культура.

Первое измерение – «Внутренний фокус и интеграция – Внешний фокус и дифференциация».

Второе измерение – «Гибкость и дискретность – Стабильность и контроль».

Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума отвергают друг друга, т.е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Оба измерения образуют четыре квадранта, каждому из которых соответствует чётко различимый набор ценностных ориентиров и предпочтений, описывающих четыре основных типа корпоративной культуры.

Выделенные типы культур являются, скорее, чистыми типами, теоретическими конструктами, в действительности встречающимися крайне редко. В реальности в каждой организации присутствуют элементы каждого типа, они могут быть представлены в разном объеме, и какой-то может доминировать.

Выделяют три этапа в диагностике организационной культуры при использовании инструмента OCAI.

1. Работа с анкетой. Сотрудникам предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-балльной шкалы между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100. В связи с тем, что авторы предлагали свою концепцию не только для диагностики, но определения путей изменения корпоративной культуры, то они рекомендовали расставлять баллы для оценки организации не только в текущем времени (графа «текущее состояние»), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа «предпочтительное состояние»).

2. Вычерчивание профилей организационной культуры.

3. Интерпретация профилей культуры.

Инструкция к работе с анкетой (опросником)

Опросник предназначен для диагностики корпоративной культуры организации. Опрос проводится анонимно. Ваши ответы полностью конфиденциальны и не будут использоваться для установления личности респондентов.

С помощью методики возможно исследование не только текущего состояния (графа «текущее состояние»), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа «предпочтительное состояние»).

Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных ответа. Для оценки нынешней организационной культуры (какой Вы её видите сегодня) – распределите баллы 100 – балльной оценки между этими четырьмя

альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию.

Например: А – 55, В – 20, С – 20, D – 5. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100. Ответы зафиксируйте в колонке «текущее состояние».

Для оценки предпочтительной организационной культуры (какой её Вы хотели бы видеть) – повторите процедуру распределения баллов, но с учетом Ваших предпочтений относительно желаемой организационной культуры в компании. Ответы зафиксируйте в колонке «предпочтительное состояние».

Опросник

Колонка 1 – текущее состояние

Колонка 2 – предпочтительное состояние

КОД	Компонент организационной культуры	1	2
1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100
2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ			
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		

КОД	Компонент организационной культуры	1	2
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, чёткой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100
3. УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ			
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
С	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100
4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		

КОД	Компонент организационной культуры	1	2
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100
5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100
6. КРИТЕРИИ УСПЕХА			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлечённости наёмных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надёжная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100

Обработка и интерпретация результатов

1. Обработка анкеты. После заполнения анкеты баллы всех ответов А в колонке «текущее состояние» суммируются, полученная сумма

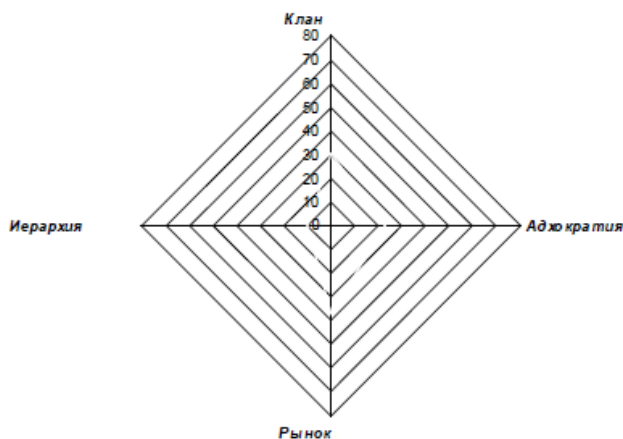
делится на 6 и получается средняя оценка по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, D.

Таким же образом следует обработать колонку «предпочтительное состояния». Все результаты заносятся в сводную таблицу, по которой будет сформирован общий профиль.

Ответ (Тип культуры)	Существующая культура		Предпочитаемая культура	
	∑ (по 6-ти измерениям)	Средний балл (∑: 6)	∑ (по 6-ти измерениям)	Средний балл (∑: 6)
А (Клан)				
В (Адхократия)				
С (Рынок)				
D (Иерархия)				

2. Построение профиля. Для построения профиля следует:

– нанести средние оценки для каждой из альтернатив в шаблон-форму диаграммы, которой дали название «организационный профиль».



– соединить отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырёхугольный многоугольник.

– проделать тоже самое по каждому вопросу по отдельности.

В результате получаем 7 диаграмм – «организационных профилей»:

- 1) важнейшие характеристики организации;
- 2) общий стиль лидерства в организации;

- 3) управление наемными работниками;
- 4) связующая сущность организации;
- 5) стратегические цели;
- 6) критерии успеха;
- 7) общий профиль.

На них тем же методом наносим оценки из колонки «предпочтительно», только пунктиром (для выявления различий между желаемым и реальным состоянием организации).

3. Интерпретация профиля

Имея вычерченный профиль общей культуры своей организации, а также профили каждого из шести атрибутов, можно интерпретировать их с разных точек зрения. К. Камерон и Р. Куинн предлагают рассматривать шесть стандартных разрезов в организации:

- по сегодняшнему доминирующему типу организационной культуры;
- по различию между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;
- по силе доминирующего типа культуры;
- по согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;
- по результатам сравнения профиля культуры организации со средними профилями культуры почти тысячи организаций, оцененных по опросам почти пятнадцати тысяч их менеджеров;
- по совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций, обнаруженных в процессе более чем десятилетнего применения инструмента OCAI.

1. ***Tun.*** Квандранты, имеющие наивысшие оценки, показывают типы культур, которые имеют тенденцию подчёркиваться в организации. Эти тенденции идентифицируют преобладающие базисные допущения, стиль и ценности. При рассмотрении будущего фирмы в долгосрочной перспективе профиль организации будет полезен для установления того, какого рода атрибуты лидерства могут оказаться наиболее ценными, какое поведение вероятнее всего будет восприниматься правильным и вознаграждаться и какого рода стиль менеджмента станет предпочтительным.

Камерон и Куинн, разработали четыре профиля организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культура.

Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в

терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных, календарных графиков и низких затрат. Управление наёмными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Адхократическая культура. Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчёркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твёрдые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жёстко проводимая линия на конкуренцию.

2. **Различия.** Анализ площадей наибольшего «различия профилей организации» для предпочтительной будущей и нынешней культуры дает возможность наметить своего рода карту путей изменения. Особое внимание следует уделять диаграммам, которые показывают различия более чем на десять пунктов.

3. **Сила.** Сила культуры организации определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому-то типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная культура доминирует в организации. Исследования показывают, что сильные культуры ассоциируются с едино-

образом усилий, чёткостью настройки фокуса организации и относительно более высокими показателями её деятельности в окружающей среде, требующей организационного единства и общего видения перспектив.

4. **Согласованность.** Под культурной согласованностью понимается равновесное состояние различных аспектов культуры организации. Иными словами, в разных частях организации делается акцент на одних и тех же типах культуры. Например, стратегия, стиль лидерства, система вознаграждений, подходы к управлению наёмными работниками и доминантные характеристики согласованной культуры имеют тесную тенденцию делать акцент на одном и том же наборе культурных ценностей. Культурная согласованность, даже если она не гарантирует достижение успеха, более характерна для высокопроизводительных организаций, чем несогласованность. Наличие культурной несогласованности часто подталкивает организацию к осознанию необходимости изменений.

Но, как верно замечают Камерон и Куинн, анализируя культурную несогласованность, важно не забывать какая единица анализа рассматривается. Например, если индивиды из разных частей организации дают рейтинговую оценку той единице, к которой принадлежат сами, профили культуры могут оказаться несхожими. Особое внимание так же следует уделять расхождению более чем на десять пунктов рейтинговой оценки. Их наличие может указывать на невнимательность, на отсутствие у респондентов чёткого представления культуры или на то, что сложность внешнего окружения объективно требует неоднозначности культурных характеристик в разных элементах организации.

5. Были выявлены **усреднённые профили** по организациям различных групп индустрии: сельское хозяйство/лесная промышленность/рыболовство; финансы/страхование/недвижимость; производственные предприятия; горнодобывающая индустрия; строительство; общественная администрация; сфера услуг; розничная и оптовая торговля; транспорт/связь/электричество, газ и санитария;

6. **Сравнение профиля** собственной организации с профилем своей индустрии и с её средними профилями по каждому вопросу инструмента оценки OCAI может помочь появлению более осознанного взгляда на целесообразность изменений культуры, которые могли бы повысить эффективность организации. Если культурный профиль фирмы отличается от среднего для индустрии, то это может означать, что организация обладает каким-то уникальным конкурентным преимуществом, но и не исключено, что существует какое-то несоответствие требованиям окружающей среде той сферы, в которой она работает.

Для получения более полной картины организационной культуры К. Камерон и Р. Куинн рекомендуют дополнить массовое анкетирование сотрудников комплексным исследованием, включающим в себя: анализ материальных носителей: локальной нормативной документа-

ции, рекламной продукции, внутренних СМИ; глубинное интервьюирование ключевых сотрудников (изучение социально-психологического климата, существующих установок в отношении клиентов, конкурентов, работы, руководства и пр.); референтометрия для выявления лидеров мнений, людей активно влияющих на формирование корпоративной культуры в организации.



– задание для групповой дискуссии 4.3.6.

Исходные данные и постановка задачи. Студентам (разбитым на подгруппы) предлагается из набора, включающего 50 понятий (см. табл.), составить схему, отражающую процесс управления персоналом, а также графически изобразить взаимосвязь всех понятий, обосновать предложенный каждой подгруппой вариант. При завершении задания происходит обсуждение полученных схем, определяется подгруппа, представившая и доказавшая наиболее логичную схему процесса управления персоналом.

Перечень понятий, предлагаемых подгруппам для построения процесса управления персоналом

анализ	обучение	прогул
благополучие	отбор	планирование
безработица	охрана труда	профсоюз
дисциплина	окружающая среда	режим работы
должность	организация труда	ресурс
занятость	оплата	структура
имидж	оценка	стратегия
карьера	персонал	собеседование
качество	переговоры	социальные вопросы
квалификация	перемещение	текучесть
контракт	подготовка	цели
конфликт	политика	увольнение
компетенция	потенциал	управление
культура организации	потребность	условия труда
мотивация	прием	финансирование
набор	прогнозирование	эффективность
наем		

Методические указания. Для проведения данной деловой игры можно применять карточки с напечатанными понятиями, разложенные по конвертам, в зависимости от количества подгрупп.

На первом этапе все студенты группы делятся на подгруппы численностью по 4–5 человек, каждой из которых выдается конверт с понятиями, относящимися к процессу управления персоналом.

На втором этапе подгруппы подготавливают свой вариант схемы процесса управления персоналом, изображают это графически путем. Это может быть: решение по типу схемы управления организацией; алгоритм или последовательный переход от одной группы понятий к другой; рисунок цветка, в центре которого расположено ключевое слово, или дерева, ствол которого составляют основные понятия, и т.д. Студентам предоставляется определенная свобода выбора. Главное – выработать в самом начале свой подход, логику расположения и взаимосвязь всех понятий и изобразить это графически. В общем перечне понятий заложена некоторая многозначность толкований. Так, термины «управление», «ресурс» могут быть отнесены к персоналу, а могут – ко всей организации. Стрелками надо показать, что и в какой последовательности под этим понимается.

На третьем этапе происходит обсуждение предлагаемых схем. С этой целью от каждой подгруппы выступает ее представитель с обоснованием точки зрения подгруппы о процессе управления персоналом.

В итоге совместно определяется наиболее продуманная и обоснованная схема процесса управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение системы, принципов и методов управления персоналом в современных организациях сегодня необходимо как специалистам в этой сфере, так и руководителям организаций в любой отрасли экономики и формы собственности для рационализации и оптимизации использования дорогостоящих человеческих ресурсов, приносящих конкурентные преимущества организациям и значимо влияющим на результативность их деятельности.

В данном пособии рассмотрение важнейших вопросов управления персоналом изложено с учетом системного подхода и отражает место и роль управления персоналом в системе управления организацией.

Освоение теоретических и практических основ кадрового менеджмента призвано способствовать формированию практических умений по применению принципов и методов управления персоналом в организациях.

При этом конкретные условия профессиональной деятельности требуют от обучающихся знаний особенностей реализации управленческой деятельности в организациях разных сфер и форм собственности и их учета в практике работы. Изучение соответствующего учебного материала позволят овладеть такими знаниями.

Практический блок представлен разнотипными заданиями: письменными заданиями, заданиями для групповой дискуссии, тематическими кейс-задачами и диагностическими методиками.

Основной целью учебного пособия является вооружение студентов и слушателей системой знаний и представлений о закономерностях управления, принципах, функциях и методах управления персоналом. А также формирование у представителей различных направлений подготовки социально ориентированного мышления и ценностного мировоззрения.

Авторы надеются, что обращение к проблемам управления персоналом организации и способам их решения будет способствовать становлению профессиональной позиции будущих специалистов.

Учебное издание

Масилова Марина Григорьевна
Якимова Зоя Владимировна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-практическое пособие

Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 04.12.17. Формат 60×84/16.
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л..
Тираж 100 экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано в множительном участке ВГУЭС
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41