

И.А. Гунина И.В. Логунова В.Ю. Пестов

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебно-методическое пособие



Воронеж 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И
НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»

И.А. Гунина И.В. Логунова В.Ю. Пестов

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ

Утверждено учебно-методическим советом
университета в качестве учебного пособия

Воронеж 2017

УДК 658.3(075.8)

ББК 65.291Я7

Г93

Гунина И.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. - метод. пособие / И.А. Гунина, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов. – Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017. 218 с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление человеческими ресурсами» и содержит основные теоретические положения дисциплины, различные теоретические подходы, точки зрения зарубежных и отечественных специалистов, методические указания по проведению практических занятий и лабораторных работ, выполнению самостоятельной работы и домашних заданий, список литературы для изучения основных разделов курса. Выполнение заданий позволит студентам закрепить теоретические знания и приобрести практические навыки в области управления человеческими ресурсами.

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», направленности «Экономика и организация производства на режимных объектах», дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

Табл. 28. Ил. 24. Библиогр.: 18 назв.

Рецензенты: Проектный институт «ВАПП» (директор, канд. экон. наук В.И. Бурдыкин); канд. экон. наук, доц. В.В. Решетов

© Гунина И.А., Логунова И.В.,
Пестов В.Ю., 2017

© ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
технический университет», 2017

ВВЕДЕНИЕ

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» имеет особое значение, поскольку предполагает глубокую проработку вопросов, связанных с основными понятиями управления человеческими ресурсами, планирования, маркетинга, мотивации, карьерного роста, адаптации, оценки и обучения человеческих ресурсов в организации. Человек по-прежнему остается ключевым ресурсом организации, выступает в ведущей роли новатора, в которой заложен огромный потенциал для достижения целей организации.

Настоящее учебно-методическое пособие предназначено для студентов с целью подготовки к лекционным и практическим занятиям, лабораторным работам, а также для выполнения самостоятельной работы по дисциплине.

Целью преподавания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование у студентов комплекса знаний и навыков в области управления человеческими ресурсами, выработка умений самостоятельного решения практических проблем в управлении человеческими ресурсами с учетом современных концепций, теорий, методов и моделей, позволяющих расширить представления и понимание ключевых аспектов управления людьми для обеспечения экономической безопасности предприятий.

Формируемая компетенция в результате изучения дисциплины:

ПК-44 – способность принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности предприятий, организаций, подготовке программ по ее реализации.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен знать:

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;

- роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;

- современные методы управления человеческими ресурсами.

уметь:

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;

- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;

- проводить мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;

- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;

- применять современные методы управления человеческими ресурсами на предприятии;

- разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами на предприятии.

владеть:

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;

- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации для обеспечения экономической безопасности предприятий;

- методами формирования и поддержания этического климата в организации;

- навыками самостоятельного решения практических проблем в области управления человеческими ресурсами для обеспечения экономической безопасности предприятий.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Система работы с человеческими ресурсами организации

1.1. Сущность управления человеческими ресурсами

Человеческие ресурсы представляют собой потенциальные возможности человека в плане трудовой, умственной или физической деятельности.

Человеческие ресурсы – это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода. Кроме того, стоит отметить, что данное понятие может рассматриваться в контексте отдельно взятой организации, региона или же государства в целом [17].

Поскольку функционирование любого предприятия основано на человеческом факторе, то появляется объективная необходимость в регулировании данного процесса.

Управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды [12]. Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы.

Довольно часто при осуществлении практической деятельности по управлению кадрами граница между понятиями персонала и человеческих ресурсов несколько размывается. Тем не менее это не совсем одно и то же, а потому стоит четко знать разницу между ними. Так, говоря о кадрах, стоит отметить, что к ним относятся только те люди, которые работают на предприятии на основании официально оформленных трудовых отношений. А если говорить о персонале, то здесь имеется в виду часть работников, относящихся к оперативному управлению, а также внештатные сотрудники.

Такое понятие, как человеческие ресурсы, является намного более емким и широким. Оно подразумевает способности и потенциальные возможности человека относительно его физической, умственной и эмоциональной деятельности, которые помогают ему эффективно участвовать в производственной деятельности.

Если рассматривать человеческие ресурсы и персонал с точки зрения управления, то стоит отметить, что в первом случае решаются глобальные долгосрочные задачи, а во втором – речь идет об оперативных программах.

Сам термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу следует отнести всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Персоналом традиционно называют сотрудников, состоящих в штате компании [15]. Сегодня работники, в том числе и не состоящие в штате, деятельность которых оказывает непосредственное воздействие на достижение целей организации, и прямо или опосредованно подчиненные руководству организации при выполнении существенной части их производственных функций.

Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, обладающая физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, способная производить материальные блага или оказывать услуги, т.е. трудовые ресурсы включают в себя, с одной стороны, тех людей, которые заняты в экономике, а с другой, не занятых, но способных трудиться. Таким образом, трудовые ресурсы состоят из реальных и потенциальных работников.

Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональ-

ной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Понятия «кадры», «работник», «персонал» можно считать идентичными. Между тем именно персонал имеет как в отечественной, так и в зарубежной практике наибольшее распространение.

В теории управления существуют различные классификации персонала в зависимости от профессии, должности, уровня управления и категории работников.

Классификация персонала предприятия приведена на рис. 1.1.

Производственный персонал – это весь персонал предприятия, так или иначе причастный к производственному процессу [7].

Непроизводственный персонал. К непроизводственному персоналу относятся кадры, занятые преимущественно на объектах социальной сферы предприятия. Например, медицинские работники поликлиники предприятия, служащие в домах отдыха, продавцы в магазинах, принадлежащих предприятию и т.д. [7].

Рабочие осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

Рабочие подразделяются на:

- основной персонал – рабочие, преимущественно занятые в основном производстве (производственных и сборочных цехах) предприятия;
- вспомогательный персонал – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

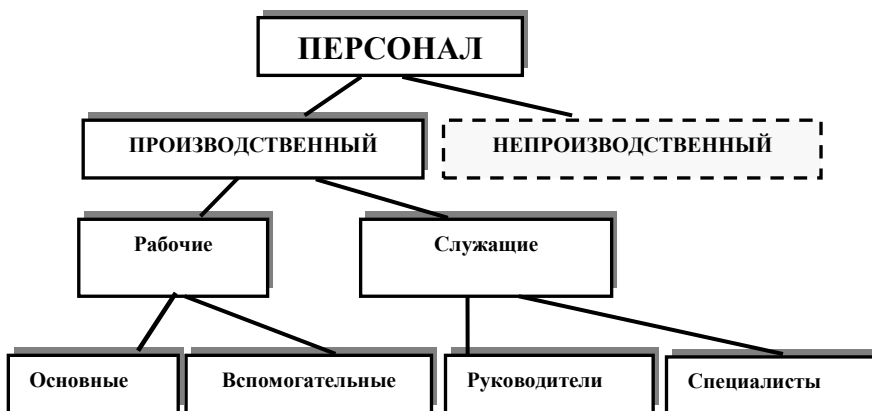


Рис. 1.1. Классификация персонала

Служащие, или управленческий персонал предприятия, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Она занята переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений. Управленческий персонал в свою очередь разделяется на две основные группы: руководители и специалисты.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи, и др.);

специалисты – инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.);

служащие – технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Между тем, говоря о системе оценки и развитии персонала, в первую очередь следует выделить объект оценки и последующего развития [14].

Современный подход к развитию трудового потенциала человека наиболее основательно и полно раскрыт Б.М. Генкиным. К основным компонентам трудового потенциала относятся: здоровье, образование, нравственность, творчество, профессионализм. Все эти характеристики могут быть применены как к отдельному человеку, так и к группе людей, предприятию, региону и всей стране [4].

Здоровье характеризуется рядом параметров, требующих в общем случае специального медицинского и социально-экономического анализа. По определению Всемирной организации здравоохранения, здоровье – это состояние полного физического и социального благополучия. Состояние здоровья заметно сказывается на эффективности производства и уровне жизни работников.

Образование – важнейший фактор роста эффективности производства и национального богатства. В России ухудшает-

ся не только состояние образования людей, но и снижается эффективность использования персонала с высшим образованием.

Нравственность служит одним из показателей новых трудовых отношений в рыночной экономике.

Профессионализм персонала относится к важнейшим показателям рабочей силы. На предприятиях России велика доля рабочих малоквалифицированного труда, особенно низок уровень профессионализма многих руководителей, в том числе и экономистов-менеджеров.

Творчество работников служит наиболее влиятельным фактором экономического развития страны, Многие предприниматели, научные работники, рационализаторы и изобретатели вносят заметный вклад в достижение высокой прибыли и повышение эффективности производства.

Основой развития трудового потенциала работников является совершенствование заложенных природой человеческих способностей. В процессе трудовой деятельности человеческий потенциал непрерывно развивается. На многих предприятиях действуют свои системы повышения профессиональной квалификации персонала, расходуются значительные финансовые средства на поддержание здоровья, создание безопасных условий работы, развитие творческих способностей и т.п.

Развитие и реализация трудового потенциала человека в очень большой степени зависят от сложившихся экономических отношений и существующей государственной политики в стране, а также национального богатства и многих других факторов. Для стран с высоким уровнем благосостояния народа характерна политика, направленная на повышение качества человеческих ресурсов. Методы осуществления такой политики, хотя и имеют национальные особенности, в целом носят общие функции: отбор и поощрение талантливых людей, улучшение образования, дифференциация оплаты труда в за-

висимости от его результатов. Однако в России пока отсутствует государственная политика дальнейшего развития науки, культуры, образования, творчества и других сфер, обеспечивающих высокий уровень развития человеческого капитала, трудового потенциала людей.

Н.П. Беляцкий сводит разработки к кадровому потенциалу, опираясь на направления развития государственной экономики в дореформенный период [2]. Автором данной работы вполне резонно было сведено исследование проблем создания кадрового потенциала к управленческому уровню. И в этой связи выделяется понятие «потенциального резерва», который образуют руководители, специалисты, рабочие, удовлетворяющие основным требованиям по образованию, специальности, возрасту либо способные им удовлетворять в ближайшее время. По сути, потенциальный резерв является ни чем иным как резервным потенциалом кадров. Он создает исходную базу формирования собственно резерва в каждом подразделении. Но резервный потенциал весьма неоднороден. Он, как правило, представляет собой контингент перспективных работников, которые могут быть в будущем назначены на руководящие должности. В зависимости от готовности к руководящей работе он становится источником создания предварительного резерва. Предварительный отбор (утверждение резерва) производит (при участии трудового коллектива) тот орган управления, на замещение должностей которого создается резерв.

Следует отметить, что, на наш взгляд, именно кадровая составляющая экономического потенциала предприятия получила достаточно широкое освещение в трудах зарубежных и отечественных экономистов.

Так, целый ряд авторов выдвигал концепцию «трудового потенциала», отличие которой от концепции «рабочей силы» состоит в том, что признается экономическая целесообразность капиталовложений в виде платы за трудовые ресурсы,

связанные с привлечением на производство лучшей по качеству рабочей силы, ее обучением, поддержанием в трудоспособном состоянии и с созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Причем, на страницах печати разворачивалась широкая дискуссия относительно понятий «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадры», и уже тогда большинство авторов пришло к выводу о том, что во главу угла следует поместить тенденции развития способностей человека к труду, степень реализации сил и дарований индивида. Однако необходимо также обратить внимание на то, что единая терминологическая основа так и не была сформулирована. Например, некоторые авторы ставят знак равенства между понятиями «трудовой потенциал» и «трудовые ресурсы».

Качественное отличие трудового потенциала от трудовых ресурсов состоит в том, что трудовой потенциал – это не просто масса труда, находящегося в распоряжении общества, а единство совокупного работника и соответствующих условий его трудовой деятельности, отражающих оптимальную возможность и способность народнохозяйственного комплекса обеспечить высокую эффективность общественного труда [8].

Трудовой потенциал выступает как интегральная характеристика совокупности способностей к труду (в их количественном и качественном отношении), которая определяет возможности, как отдельного работника, так и совокупного рабочего (работника) по их участию в общественно полезной трудовой деятельности. В каждый конкретный период он представляет собой ту часть трудовых ресурсов, которая, обладая определенной работоспособностью, профессионально-квалификационной подготовкой и имея характерную для нее половозрастную структуру, способная при определенной интенсивности использования рабочей силы достигать конкретных социально-экономических результатов.

Отличие понятия «трудовой потенциал» от понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» состоит в следующем. Во-первых, трудовой потенциал – это персонифицированная рабочая сила, рассматриваемая в совокупности своих качественных характеристик. Во-вторых, данное понятие позволяет оценить степень использования потенциальных возможностей как отдельно взятого работника, так и их совокупности, обеспечивая на практике активизацию человеческого фактора. В-третьих, анализ трудового потенциала призван обеспечить качественную (структурную) сбалансированность в развитии личного и вещественных факторов производства.

Трудовой потенциал работника, в понимании О.В. Стакановой, (ТПР) представляет собой способность совокупности физических и духовных свойств отдельного индивида достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности [16]. Он включает в себя: психофизиологический потенциал – способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т. п.; квалификационный потенциал – объем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества; личностный потенциал – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм коммунистического отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда.

Несколько иную, более системно расширенную трактовку кадровому потенциалу дает Р.А. Фатхутдинов.

Он, в отличие от ряда перечисленных выше авторов, для определения возможностей участия человека в экономических и управленческих процессах, вводит разграничение понятий "потенциал человека", "трудовой потенциал", "человеческий капитал" и "рабочая сила" [11]. Потенциал человека – это совокупность его природных данных (способностей), образования, воспитания и жизненного опыта. Трудовой потенциал –

совокупность характеристик человека, проявляющихся в трудовом процессе. К характеристикам трудового потенциала человека относятся: здоровье; умение работать в коллективе; творческий потенциал; активность; организованность; образование; профессионализм; ресурсы рабочего времени.

Человеческий капитал – совокупность характеристик человека, которые определяют производительность и могут стать источником дохода для индивидуума, его семьи, предприятия и общества в целом. Такими характеристиками обычно считают здоровье, природные способности, образование, профессионализм, мобильность. Под рабочей силой принято понимать способность человека к труду, т. е. совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве. Соотношения понятий "потенциал человека", "трудовой потенциал", "человеческий капитал" и "рабочая сила" показаны на рис. 1.2.

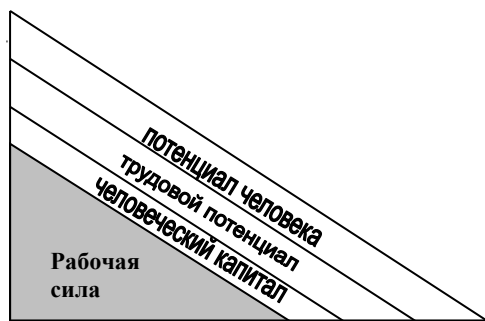


Рис. 1.2. Соотношения понятий "потенциал человека", "трудовой потенциал", "человеческий капитал" и "рабочая сила"

Таким образом, объектом системы развития и оценки следует считать не персонал, а кадровый потенциал предприятия. Под системой оценки и развития персонала предприятия следует понимать совокупность принципов и методов управления, направленных на осуществление целей развития кадров при своевременной и адекватной их оценке.

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются: всеобщая декларация прав человека; Конституция страны; Гражданский кодекс; Кодекс законов о труде; система управления предприятием; планы и стратегии развития.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

Кадровая стратегия. Оказывает наряду с кадровой политикой существенное значение на развитие персонала и оценку кадрового потенциала.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал сотрудника. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Расстановка персонала должна обеспечить постоянное движение кадров, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия. Научно обоснованная

расстановка кадров предусматривает планирование карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определения условия оплаты труда.

1.2. Понятие системы управления человеческими ресурсами

Согласно А.Я. Кибанову, система управления персоналом предприятия – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении однородных функций [13].

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют руководитель организации, его заместители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера и бригадиры.

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. Состав подсистем системы УП приведен на рис. 1.3.

В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных

– функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями и т.п. Система управления персоналом является “костяком” системы управления организацией.



Рис. 1.3. Состав подсистем системы УП

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все подсистемы: подсистема линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления.

Подсистема линейного руководства включает всех линейных руководителей: директора организации, начальников цехов и участков, мастеров, бригадиров, линейных руководителей непроизводственных подразделений, а также соответствующих линейных руководителей научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических организаций и их заместителей.

Функциональные подсистемы управления обеспечивают выполнение конкретных функций управления для достижения целей всех сфер деятельности организации. Все функциональные подсистемы можно сгруппировать в пять комплексных подсистем.

1. *Управление научно-технической деятельностью*: управление научными исследованиями, управление конструкторской подготовкой производства, управление технологической подготовкой производства, управление инструментальной подготовкой производства, управление ремонтным обслуживанием производства, управление энергетическим обслуживанием производства, управление стандартизацией, управление метрологическим обеспечением производства, управление рационализацией, изобретательством и патентоведением, управление механизацией и автоматизацией производства, Управление техническим контролем и испытанием.

2. *Управление производством*: оперативное управление и планирование производства, оперативное регулирование и диспетчирование производства, управление перспективным и текущим технико-экономическим планированием, управление

капитальным строительством, управление транспортным обслуживанием производства.

3. *Управление экономической деятельностью*: управление перспективным технико-экономическим планированием, управление текущим технико-экономическим планированием, управление финансовой деятельностью, управление бухгалтерским учетом и отчетностью, управление экономическим анализом, управление экономической безопасностью, управление ценным бумагами и собственностью.

4. *Управление внешне-хозяйственной деятельностью*: управление материально-техническим снабжением, управление внешней кооперацией и комплектацией, управление маркетингом и рекламой, управление сбытовой деятельностью, управление международными хозяйственными связями.

5. *Управление персоналом*: управление планированием и маркетингом персонала, управление наймом и учетом персонала, управление трудовыми отношениями, управление условиями труда, управление развитием персонала, управление мотивацией и стимулированием персонала, управление социальным развитием, управление развитием организационных структур управления, управление правовым обеспечением управления персонала, управление социальным развитием, управление информационным обеспечением управления персоналом.

Целевые подсистемы обеспечивают комплексность управления для достижения главной цели деятельности организации путем интеграции и координации выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и обеспечивающих подсистем системы управления.

К целевым относятся подсистемы: управления выполнением плана производства и поставок продукции (оказания услуг), управления качеством продукции, управления трудовыми, финансовыми, материальными ресурсами, управления

развитием производства, управления развитием системы управления, управления социальным развитием организации, управления охраной окружающей среды. Состав целевых подсистем может меняться в зависимости от требований производства и внешней среды организации. В целевых подсистемах могут формироваться целевые программы, направленные на достижение определенных целей организации, на конкретные периоды времени.

Обеспечивающие подсистемы управления осуществляют конкретные функции управления, направленные на обеспечение и обслуживание выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и целевых подсистем. Все обеспечивающие подсистемы управления нацелены на: правовое обеспечение управления, информационное обеспечение управления, техническое обеспечение управления, обеспечение регламентирующей документацией управления, нормативное обеспечение управления, хозяйственное обеспечение управления, делопроизводственное обеспечение управления.

Проектируются составляющие подсистему линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления элементы: функции управления, оргструктура управления, кадры управления, технические средства управления, информации, методы организации управления, технология управления, решения (рис.1.4).

Согласно другому подходу, **система работы с персоналом** – это совокупность принципов, методов и приемов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии [10].

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем (рис. 1.5):

- политика в области кадров;
- подбор персонала;
- оценка персонала;
- расстановка персонала;

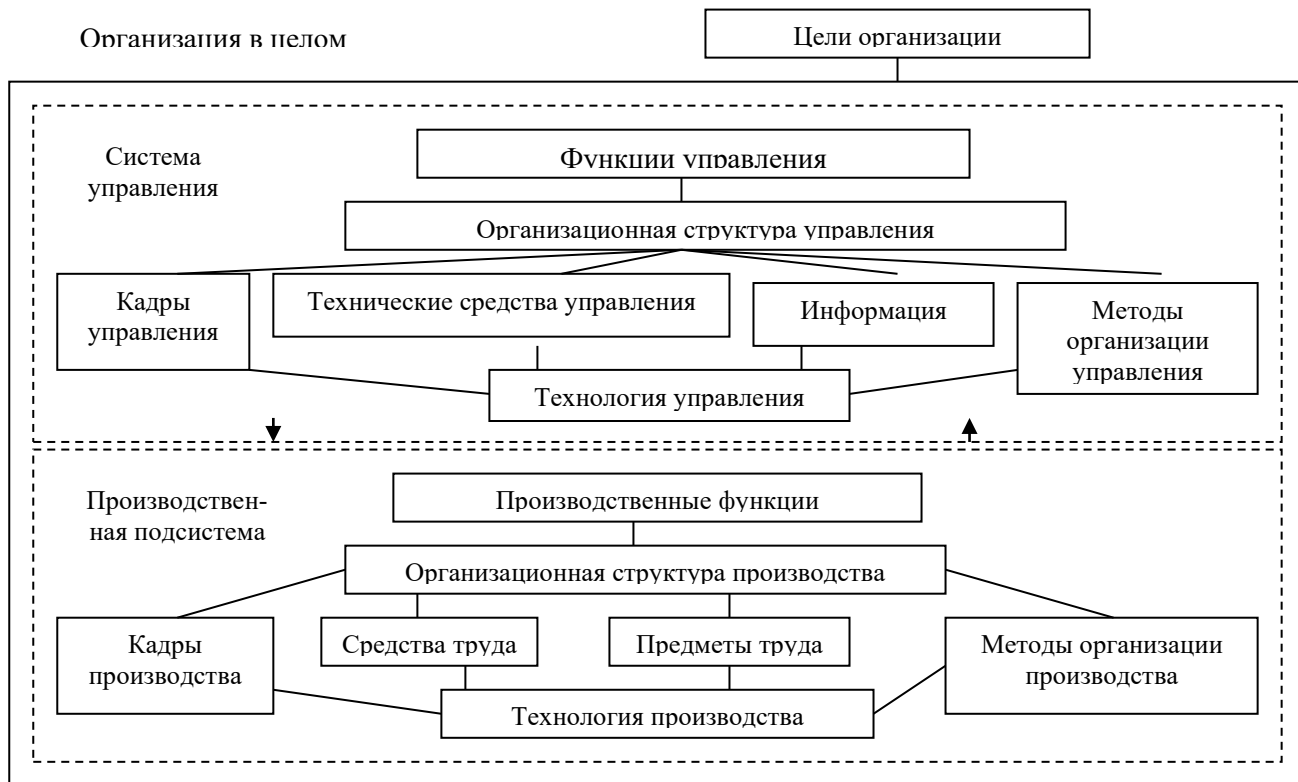


Рис. 1.4. Состав элементов производственной системы и системы управления организацией



Рис. 1.5. Состав элементов системы управления персоналом организации

- адаптации персонала;
- обучение персонала.

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются:

- Всеобщая декларация прав человека;
- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс РФ;
- Кодекс законов о труде;
- сформированная система управления предприятия;
- стратегия развития предприятия.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отражение в философии организации. На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивация, матери-

альных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Оценка персонала предприятия осуществляется для выявления соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя основными способами.

1) Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2) Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника, его соответствие занимаемому месту с помощью специализированных методов.

3) Аттестация кадров. Является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Исходными данными для оценки персонала являются:

- модели рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- методика рейтинговой оценки кадров;
- философия организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты;
- психологические тесты.

Расстановка персонала призвана обеспечивать движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании. Расстановка персонала предусматривает также планирование служебной карьеры сотрудников с учетом их жизненных интересов.

Адаптация персонала предполагает приспособление коллектива (отдельного сотрудника) к новым (изменяющимся) условиям внешней и внутренней среды. Адаптация работников предусматривает введение критериев адаптации, организацию испытательного срока, выбор адекватных конкретным условиям методов наставничества и профессионального консультирования, развитие творческого потенциала. Адаптация завершается вступлением работника в должность на постоянной основе.

Обучение персонала предназначено для обеспечения ответственности профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Различают четыре уровня обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных техникумах, училищах, вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), то есть получение новых знаний по базо-

вой специальности работника; переподготовка персонала для получения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Взаимодействие перечисленных уровней образования позволяет обеспечить непрерывное повышение квалификации каждого работника, своевременно обеспечить соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала предприятия.

1.3. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами

Главная цель системы управления персоналом – обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации представлено на рис. 1.6.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затра-

- чиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
 - согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
 - повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

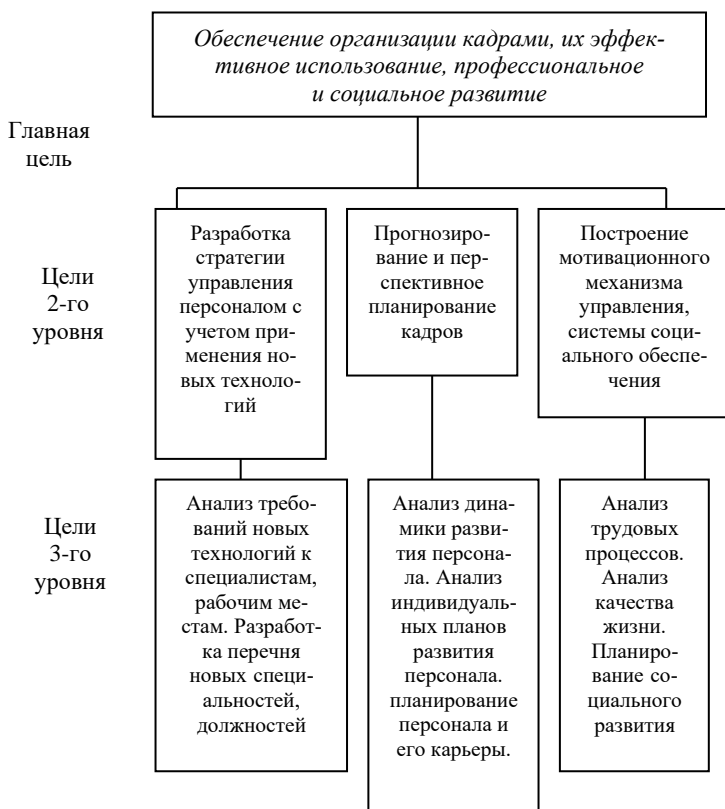


Рис. 1.6. Дерево целей системы управления персоналом

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель, договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников. В настоящее время в условиях перехода на рыночные отношения в качестве генеральной цели правомерно рассматривать экономическую цель, однако органичное развитие организации может быть обеспечено только ориентацией на достижение всех указанных целей.

Цели наемного работника подобны целям администрации организации, но формулировка их несколько изменена. Так, если администрация ставит цели для того, чтобы создать нормальные условия для эффективного использования, профессионального и социального развития персонала, то работник выступает как потребитель этих условий.

Дерево целей позволяет определить состав функций системы управления персоналом организации. Проведенные научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать все функции управления персоналом в несколько подсистем (см. таблицу).

Состав функциональных подсистем системы
управления персоналом

Функциональная подсистема	Содержание подсистемы
Подсистема условий труда	Соблюдение требований психофизиологии труда, эргономики труда, технической эстетики, охрана труда и техника безопасности
Подсистема трудовых отношений	Анализ и регулирование групповых и личностных взаимодействий, отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами
Подсистема оформления и учета кадров	Оформление и учет приема, увольнений, перемещений, информационное обеспечение системы кадрового управления, профориентация, обеспечение занятости
Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	Разработка стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирование, прогнозирование потребности в персонале, реклама, планирование кадров, взаимосвязь с внешними источниками. Обеспечивающими организацию кадрами, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка
Подсистема развития кадров	Техническое и экономическое обучение, переподготовка и повышение квалификации, работа с кадровым резервом, планирование и контроль деловой карьеры, профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников

Функциональная подсистема	Содержание подсистемы
Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда	Нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, использование средств материального поощрения, разработка форм участия в капитале, управление трудовой мотивацией
Подсистема юридических услуг	Решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных документов по управлению кадрами, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности
Подсистема развития социальной инфраструктуры	Организация общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами
Подсистема разработки оргструктур управления	Анализ сложившейся организационной структуры, проектирование организационной структуры управления, разработка штатного расписания, построение новой организационной структуры управления

1.4. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами

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

Структура системы управления персоналом отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое.

Организационная структура системы управления персоналом является основой организационной структуры управления организации. Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления его внешней среды существуют различные организационные структуры управления. Организационные структуры системы управления персоналом по подобию организационных структур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построение организационной структуры управления организацией в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

К факторам, которые влияют на организационную структуру системы управления персоналом, можно отнести размер организации и степень разнообразия ее деятельности, организационно-правовую форму, технологию, отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников, динамизм внутренней среды, стратегию управления персоналом.

Кадровая служба предприятия – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне.

Управление персоналом – функция не только кадровой службы. По тому или иному направлению в рамках своей компетенции непосредственное участие принимают и другие субъекты управления – линейные руководители производственных подразделений вместе с подчиненными им специалистами.

В высших эшелонах управления (дирекции) решаются вопросы стратегического порядка: формируются кадровая политика, стратегия и тактика ее реализации, задания на разработку методических и нормативных материалов (документов), осуществляются контроль за их выполнением и общее руководство всеми подразделениями по работе с кадрами. На уровне отдельных производств в объединении работа по управлению персоналом носит в основном оперативный характер. Разделение функций управления кадрами между аппаратом дирекции и руководителями отдельных производственных структур должно быть достаточно четким, исключающим параллелизм в работе, что повышает ответственность за результаты.

Функции управления кадрами на уровне цеха выполняют линейные руководители цеха (начальник цеха, мастера, бригадиры), а также специалисты цеховых управленческих структур (экономисты, инженеры-организаторы, нормировщики), цеховые общественные организаций (прежде всего профсоюз). Линейные руководители участвуют в наборе персонала, а мастера вместе со специалистами обеспечивают условия для высокопроизводительного труда и использования работника по его способностям.

Кадровая служба в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников.

Характер выполняемых функций и решаемых задач предопределяет и требования к кадровой службе, в частности необходимость проведения научно-исследовательских разработок (например, опросов для выявления факторов, причин, последствий применительно к трудовым отношениям), установление контактов с территориальными органами управления трудом, со службой занятости и профориентации, вузами и техникумами (колледжами), с частными структурами, специализирующимися на подборе кадров, в связи с необходимостью изучения ситуации на рынке труда, подбора кадров, их обучения и повышения квалификации и т.д.

Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от: 1) ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы; 2) взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы; 3) органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия; 4) кадрового обеспечения службы.

В настоящее время в состав службы управления персоналом входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития, отдел охраны труда и техники безопасности, социологическая лаборатория. Каждое из указанных структурных подразделений имеет соответствующую цель работы и функции.

Кадровая служба решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные. К основным задачам относятся:

- разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов;
- оформление трудовых взаимоотношений;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- выявление социальной напряжённости и её снятие;
- анализ рабочего места и рабочих процессов;
- оценка результативности труда работников;
- консультирование и поддержка руководящих работников;

Дополнительные задачи: охрана труда и техника безопасности, расчёт и выплата заработной платы, оказание различного рода услуг (например, информирование, решение социальных проблем людей и проч.).

Свои задачи служба УП может выполнять через консультирование линейных руководителей; совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации; собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (например, маркетинг персонала).

Организационный статус службы УП определяется уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиции её руководства. Организационная структура кадровой службы, как уже отмечалось, определяется её функциями, отражая каждую из них, и ориентированна на поставленные задачи.

Подразделения носители функции УП могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль этой службы в общей системе управления организацией определяются местом и роль каждого специализированного подразделения по УП и организационным статусом его руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, закреплённых документально. Кадровая служба занимает определённое положение в организационной структуре фирмы. Её авторитет зависит от уровня профессиональной подготовки сотрудников, полезности служ-

бы, степени влияния на кадровые процессы. Возглавляет службу УП менеджер или директор по кадрам. На каждого работника службы разрабатывается должностная инструкция. Статус кадровой службы должен быть закреплён юридическим документом «Положение об отделе кадров».

Под кадровым обеспечением системы управления понимается необходимый количественный и качественный состав работников службы кадров организации. Расчёт потребности в кадрах зависит от целей и уровня планирования.

К качественным характеристикам относят: уровень образования, умения и навыки, опыт работы в кадровых службах, личностные характеристики, которые должны соответствовать занимаемой должности. В состав кадровых служб входят юристы, психологи, экономисты, социологи и т.д. Разумеется, кадровой работой могут заниматься и специалисты другого профиля, но для эффективной работы им нужна основательная специальная подготовка.

Количественный состав служб УП определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчёте численности работников отдела руководствуются следующим:

- общая численность работников;
- характерные особенности организации, связанные со сферой её деятельности, условиями работы, масштабом и проч.;
- социальная характеристика организации. Структурный и квалификационный состав персонала;
- сложность и комплексность решаемых задач по УП;
- техническое обеспечение управленческого труда.

Сложившаяся практика функционального разделения труда, закреплённая в тарифно-квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, предусматривает в структуре управления следующие должности специалистов и исполнителей, ориентированных на чело-

века: экономист по труду, социолог, психолог, физиолог, инженер по охране труда и технике безопасности, инженер по организации труда, инженер по нормированию труда, инженер по организации и нормированию труда, техник по труду, инспектор по кадрам.

Менеджер по кадрам занят выработкой управленческих решений и технологии их реализации в отношении подбора, расстановки, служебных перемещений, аттестации, оценки персонала, прогнозирования последствий этих решений, диагностики социальных ситуаций, социально-психологического климата в коллективе, стимулирования и мотивации эффективной работы, подготовки и переподготовки кадров, разработки социально-экономических программ по формированию и стабилизации коллектива, изучения профессиональных, деловых и личных качеств работников и обеспечения их профессионального роста и карьеры, адаптации новых работников на предприятии.

Содержание работы менеджера по персоналу зависит от размера предприятия (организации) и количества работников соответствующей службы. Чем больше численность, тем больше возможностей для узкой специализации, более глубокого разделения труда между работниками и их специализации на выполнении тех или иных функций (планирование, продвижение, обучение) и даже на одном каком-либо виде работ (социолог, психолог, конфликтолог).

Чем большая численность работников предприятия является объектом управленческих решений, тем выше требования к самим решениям. Масштабы контингента, которого коснутся рекомендации, являются главным условием окупаемости затрат, связанных с проведением самих исследований. На малом предприятии менеджер по персоналу является своего рода универсалом, и содержание его труда оказывается весьма разнообразным.

1.5. Эффективность системы управления человеческими ресурсами

Определяя критерии, которыми можно оценить, насколько результативна и прогрессивна система управления предприятием, можно выстроить наиболее результативную и эффективную систему управления предприятием.

Некоторые критерии, которыми характеризуется эффективная система управления персоналом, отражены на рис. 1.7.

Чтобы построить эффективную систему управления персоналом желательно использовать мобильный стиль управления организацией, для того чтобы вовремя реагировать на любое стороннее воздействие, несмотря на витиеватость системы управления.



Рис. 1.7. Критерии эффективной системы управления человеческими ресурсами

Контрольные вопросы по теме 1

1. Что такое трудовой потенциал?
2. Что представляет собой человеческий капитал организации? В чем его отличие от интеллектуального капитала?
3. Из каких элементов состоит система управления персоналом?
4. Определите ключевые цели системы управления персоналом.
5. В чем особенности организационной структуры системы управления персоналом?
6. Какие основные функции управления персоналом Вы знаете? Дайте их характеристику.
7. Определите функции и задачи кадровой службы организации.

Тема 2. Кадровое планирование в организации

2.1. Формирование кадровой политики

Кадровая политика государства – формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны [13].

В настоящее время государству необходима кадровая политика, основанная на рыночных отношениях и демократизации общества. Она должна осуществляться на федеральном, региональном и местном уровнях с учетом форм развития организаций основного звена управления народным хозяйством.

Государственная кадровая политика формируется следующим образом:

1. Кадровая политика органов государственной власти (кадровая политика федеральной госслужбы, кадровая

политика госслужбы субъектов РФ, кадровая политика местных органов самоуправления).

2. Кадровая политика организаций основного звена управления (кадровая политика хозяйственных обществ и товариществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий, некоммерческих организаций).

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Кадровая политика организации является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития, что представлено на рисунке.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие виды кадровой политики организации:

1. Пассивная: когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом; руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликты, стремится погасить их без анализа причин и возможных последствий.

2. Реактивная: руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, предпринимает меры по его ликвидации, ориентирована

на анализ причин, которые вели к возникновению проблем, используются средства диагностики в соответствии ситуацией.

3. Превентивная: руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, кадровая служба располагает не только средствами диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации, разрабатываются прогнозы (количественные и качественные), формулируются задачи развития персонала.

4. Активная: руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг и корректировать исполнение программ с учетом внешних и внутренних факторов; может быть *рациональной и авантюристической*.

рациональная: руководство организации имеет качественный анализ и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает не только средствами диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период; в программах развития содержатся различные прогнозы по временной ориентации, имеется программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

авантюристическая: руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее; кадровая служба не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы кадрового развития включены планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, но они не проанализированы с точки зрения кадровой ситуации; план работы с персоналом строится на эмоциональном, а не на аргументированном представлении о работе с персоналом.

В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют: *открытую и закрытую*.

➤ Открытая кадровая политика осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне (можно начинать работать и с низшей должности, и на уровне высшего руководства), организация принимает на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией; в основном используется в новых организациях, ориентированных на агрессивное завоевание рынка.

➤ Закрытая кадровая политика – организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из их числа, это определяется соответствующей организационной культурой.

Цель кадровой политики организации – обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Этапы формирования кадровой политики организации:

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей.

2. Планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров.

3. Создание и поддержка кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга.

4. Формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда.

5. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональ-

ная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

6. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика организации тесно связана со всеми функциональными направлениями деятельности организации: управлением научно-технической деятельностью, производством, экономической и внешнехозяйственной деятельностью, персоналом и т.д.

При формировании кадровой политики организации следует придерживаться определенных принципов, связанных с основными направлениями управления персоналом: УП организации в целом, подбор и расстановка кадров, формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности, оценка и аттестация персонала, развитие персонала, мотивация и стимулирование, оплата труда.

К принципам формирования кадровой политики организации можно отнести принцип соответствия, индивидуальности, практических достижений, конкурсности, проверки делом, отбора показателей оценки, оценки квалификации, самовыражения, саморазвития, повышения квалификации, мотивации и др.

2.2. Стратегия управления человеческими ресурсами

Кадровая политика предусматривает формирование кадровой стратегии, которая, в свою очередь, учитывает стратегию организации.

Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия) – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку и провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации [13].

Стратегия УП предполагает:

- определение целей УП,
- формирование идеологии и принципов кадровой работы,
- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов организации.

Стратегия управления персоналом (СУП) зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

В настоящее время выделяют 3 концепции стратегии кадровой политики:

1. СУП определяется стратегией организации: УП выполняет обслуживающую функцию – предоставление и поддержание работоспособности персонала.

2. СУП является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации: работники организации – самостоятельные ресурсы, при помощи которых можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики.

3. СУП является синтезом двух предыдущих: стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики

Направления кадровой политики на основе СУП:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала,
- планирование потребности в персонале,
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий,
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация,
- подбор и расстановка кадров,

- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплата труда,
- рационализация затрат на персонал,
- разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения и подготовки резерва на руководящие должности,
- организация труда и рабочих мест,
- разработка программ занятости и социальных программ,
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников,
- управление нововведениями в кадровой работе,
- обеспечение безопасности и охраны здоровья,
- анализ причин высвобождения персонала,
- обеспечение высокого уровня качества трудовой жизни,
- разработка проектов совершенствования УП и оценка социальной и экономической эффективности.

2.3. Направления планирования человеческих ресурсов организации

В зависимости от решаемых задач в планировании персонала можно выделить подразделы, или области, определяемые по следующим критериям:

- количество и квалификация персонала, необходимые в будущем до определенного горизонта планирования;
- персонал, используемый в период между моментом планирования и плановым горизонтом;
- промежутки времени, в которые произойдет набор персонала;
- обучение персонала и его дальнейшее развитие;

- высвобождаемый персонал, альтернативы при увольнении.

В соответствии с указанными критериями можно выделить такие подразделы планирования персонала, как планирование состава персонала, планирование потребности в персонале, планирование набора персонала, планирование высвобождения персонала, планирование использования персонала, планирование изменений персонала, планирование развития персонала.

Представленные подразделы планирования персонала не являются стандартом, при их разработке должна быть учтена специфика предприятия. Взаимосвязи между этими подразделами планирования персонала существует определенная взаимосвязь (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура подразделов планирования персонала организации

2.4. Понятие и этапы кадрового планирования

Кадровое планирование – целенаправленная, научно-обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы; каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба, как лучше использовать кадрового работника в соответствии с его способностями, каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалифицированных работ, какие затраты потребуются для выполнения кадровых мероприятий и т.д. Цели и задачи кадрового планирования приведены на рис. 2.2.

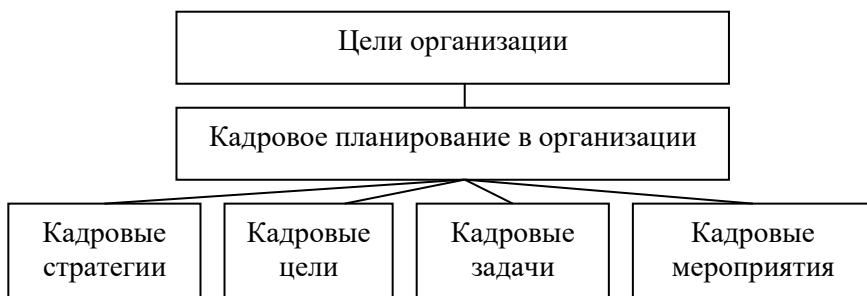


Рис. 2.2. Цели и задачи кадрового планирования организации

Оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, структурное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, пере-

подготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные о:

- постоянном составе сотрудников (ФИО, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.),
- структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих),
- текучести кадров,
- потери времени из-за простоев и болезни,
- продолжительности рабочего дня (полностью и частично занятые, работающие в одну или несколько смен, ночную смену, продолжительность отпусков),
- заработной плате рабочих и служащих (структура зарплаты, надбавки, дополнительная заработная плана, оплата по тарифу или сверх тарифа),
- услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на соцнужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Рассмотрим этапы кадрового планирования.

1. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При планировании потребности в персонале подразделений рекомендуется участие руководителей этих подразделений.

2. Планирование привлечения персонала – планирование мероприятий по найму и приему персонала в целях удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников, которые будут рассмотрены далее.

3. Планирование адаптации персонала: в ходе взаимодействия работника и организации происходит обоюдное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Выделяют два вида адаптации:

1) *первичная* – приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускники),

2) *вторичная* – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (например, при переходе в ранг руководителя или в другое направление деятельности).

4. Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на рынок труда высококвалифицированных работников и создания для него социальных трудностей. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

- по инициативе работника (по собственному желанию),
- по инициативе работодателя или администрации,
- в связи с выходом на пенсию.

Работа кадровой службы заключается в максимальном смягчении перехода работника в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. Выход работника на пенсию имеет ряд особенностей:

- может быть заранее предусмотрен и спланирован,

- существенное изменение в личной сфере,
- значительные перемены в образе жизни человека,
- раздвоенность, разлад с самим собой.

Отношение к пожилым сотрудникам является определенным критерием оценки организационной культуры предприятия.

5. Планирование использования персонала осуществляется с помощью плана замещения штатных должностей. Учитываются квалификационные признаки, психические и физические нагрузки человека. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, которые позволят избежать профзаболеваний, инвалидности, производственного травматизма. Особое внимание следует уделять занятости молодежи, женщин и пожилых работников.

6. Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации работников охватывает мероприятия внутри и вне организации, а также самоподготовку.

Обучение на рабочем месте оперативное и более дешевое, характеризуется связью с повседневной работой и облегчает вхождение работников, не привыкших к обучению в аудиториях, в учебный процесс.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Изменяется среда и работник отрывается от повседневной работы.

7. Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением, необходимо организовывать его горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен быть ориентирован не только на перспективы краткосрочного и долгосрочного периода, но и быть нацелен на достижение реальных показателей продвижения.

8. Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется в целях сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств: имидж и микроклимат в организации, обустройство рабочего места, соблюдение требований техники безопасности, производственная медицина, физиология и психология труда и др.

9. Планирование расходов на персонал: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальные нужды, расходы на командировки и служебные разъезды, расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации, доплаты на питание, жилищно-бытовое обслуживание, здравоохранение, отдых, культура и физическое воспитание, детские учреждения, спецодежда; расходы на охрану труда и окружающей среды, создание благоприятных условий труда, здорового психологического климата в коллективе, создание новых рабочих мест.

Сложность и многообразие направлений кадрового планирования определяют необходимость детальной проработки каждого направления в отдельности.

Контрольные вопросы по теме 2

1. Что представляет собой кадровая политика организации?
2. Назовите основные виды кадровой политики организации.
3. Определите порядок этапов формирования кадровой стратегии.
4. Что такое стратегия управления персоналом? Какие направления стратегического управления персоналом Вы знаете?
5. Что представляет собой кадровое планирование?
6. Определите цели и задачи кадрового планирования организации.

Тема 3. Набор и отбор человеческих ресурсов

3.1. Сущность и особенности набора человеческих ресурсов организации

Важным условием эффективного труда является набор и отбор работников с точки зрения профессиональной подготовки, личных качеств, ценностных установок.

Обеспечение современного предприятия наиболее подходящим по своим профессиональным, личностным и другим характеристикам персоналом является одной из сложнейших и значимых задач. Безусловно, подобная работа требует значительных временных затрат и привлечения целого штата специалистов. В условиях рынка каждое предприятие, исходя из собственных воззрений на процесс набора, отбора, управления персоналом, формирует соответствующие структуры.

Набор (подбор) персонала – это организованная серия мероприятий, осуществляемых для обеспечения имеющихся вакантных мест в организации наиболее подходящими кандидатами из сформированного списка заявителей.

В системе набора (подбора) следует выделить:

- поддержание постоянных связей с профильными учебными заведениями;
- использование при приеме на работу системы заявок и рекомендаций;
- экзамены и собеседования при приеме на работу;
- исследование семейного положения, оценка рекомендаций и отзывов;
- обязательное установление испытательного срока с подведение итогов его прохождения.

Обеспечению предприятия пригодным персоналом предшествует подготовительный этап, отображенный на рис. 3.1.

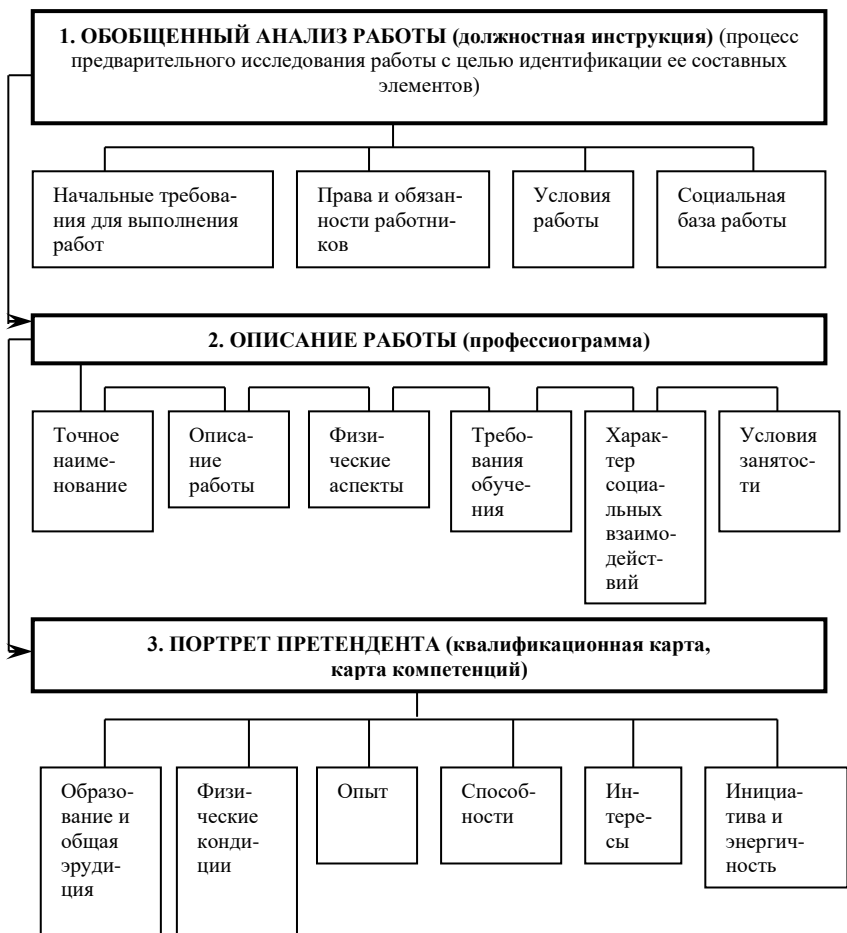


Рис. 3.1. Содержание подготовительного этапа подбора (набора) персонала

Существуют несколько методов анализа содержания работы:

- наблюдение за работником и регистрация всех выполняемых им задач и действий;
- сбор информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником;
- работник дает описание своей работы и требований к ней, заполняет опросный лист.

На основе полученной информации создается должностная инструкция, включающая перечень основных обязанностей, требующихся знаний и умений. Полученная информация о содержании работы на каждой конкретной должности и по каждой специальности используется также для разработки профессиограмм.

Информация о профессии, обобщается в профессиограмме, в которой указываются особенности данной профессиональной деятельности, основные действия и операции, их последовательность, необходимая специальная подготовка, требующиеся знания и умения, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия, характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, усталость), объем и характер перерабатываемой информации, физическая и интеллектуальная тяжесть труда, используемое оборудование, алгоритмы и психологическая структура выполняемых человеком действий. Затем оценивают степень значимости различных психологических свойств и качеств личности для эффективного выполнения данной деятельности. В результате формируется портрет претендента на должность, посредством составления квалификационной карты.

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции и профессиограммы, которая представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное обра-

зование, специальные навыки – знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность.

Поскольку в ходе набора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс подбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод сосредоточивается на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенции требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенции, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется так же, как квалификационная карта, – компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Привлечение кандидатов. Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной

карты, карты компетенции или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов, основная задача которого - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

В последнее время особое значение приобрел маркетинг персонала. Под маркетингом персонала понимается вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребностей в персонале.

Источники информации, которые использует персонал-маркетинг:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;

- учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;

- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться также по заявкам организаций);

- информационные сообщения служб занятости (бирж труда);

- специализированные журналы и специальные издания (например, справочник квалификационных требованиям к претендентам; издаваемый в европейских странах);

- организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных или коммерческих органов;

- сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические, аналитические обзоры;
- технические выставки, конференции, семинары;
- экономические публикации в газетах;
- рекламные материалы других организаций, в особенности организаций конкурентов;
- презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями так называемых «дней открытых дверей».

В качестве источников покрытия потребности в персонале можно выделить следующие:

- учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
- коммерческие учебные центры;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- центры обеспечения занятости/биржи труда;
- различные профессиональные ассоциации и объединения;
- родственные организации;
- свободный рынок труда;
- собственные внутренние источники.

Покрытие потребности в персонале возможно как при помощи внутренних источников организации, так и на основе поиска за ее пределами. Сравнительная характеристика внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале представлена в табл. 3.1.

Однако большинство организаций, прежде чем выйти на рынок труда пробуют поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Таблица 3.1

Сравнительная характеристика внутренних и внешних источников набора персонала

Преимущества	Недостатки
Внутренние источники набора	
<ul style="list-style-type: none"> - наглядные и заразные примеры реализации карьерных устремлений коллегами по работе; - лучшие возможности для оценки «рабочей хватки» работника; - сокращение затрат на найм; - организации известны личностные и деловые качества работника, на основании которых может быть эффективно спланировано его развитие 	<ul style="list-style-type: none"> - угроза появления сложных личностных взаимоотношений между работниками; - продвижение на основе «семейственности», приводящей к застою новых идей и мыслей в организации, которые составляют основу в управленческой деятельности; - нарастание негатива со стороны бывших коллег; - неспособности работника справляться с возросшими обязанностями и отсутствие инициативы на новой должности
Внешние источники набора	
<ul style="list-style-type: none"> - возможность выбора из большого числа претендентов; - появление новых идей и методов работы, связанных с деятельностью в других организациях; - Снижение вероятности появления интриг внутри коллектива организации 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие знания специфики данной организации; - длительный период адаптации к новым условиям работы; - возможность несовместимости нового сотрудника с коллективом, ухудшение морального климата; - неизвестны рабочие качества нового сотрудника

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит оборонных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию.

В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя". Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

К внутренним источникам покрытия потребности в персонале относятся:

- высвобождение;
- переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства.

Работе по перемещению кадров должен предшествовать анализ рациональности организации труда, расстановки персонала, использования рабочего времени сотрудников.

Перемещения сотрудников внутри организации позволяет в ряде случаев предупредить их уход, связанный с неудовлетворенностью работой. При определении способа покрытия потребности организации следует различать степень участия (активность) данной организации в процессе приобретения сотрудников.

Существует две разновидности таких путей:

- 1) условно-активные;
- 2) условно-пассивные.

В зависимости от принятой на предприятии стратегии, возможен тот или иной вариант привлечения персонала, отраженный на рис. 3.2.

К основным условно-активным путям покрытия потребности в персонале относятся:

А1) организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двухсторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;

А2) организация предоставляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости /биржи труда;

А3) организация использует услуги консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда);

А4) организация вербует новый персонал через своих сотрудников.

Среди условно-пассивных путей покрытия потребности в персонале следует выделить:

П1) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

П2) организация ожидает претендентов после вывешивания объявлений местного характера.



Рис. 3.2. Основные стратегии обеспечения предприятия персоналом

В табл. 3.2 показана зависимость выбора путей получения персонала от ситуации на рынке труда. Обозначим через буквенно-цифровую индексацию соответствующую группу: А – условно-активные, П – условно-пассивные и порядковый номер пути (исходя из приведенной выше последовательности описания).

Таблица 3.2

Пути привлечения персонала в зависимости от ситуации на рынке труда

Ситуация на рынке труда	Пути привлечения персонала
1. Благоприятная	П1, П2
2. Уравновешенная	П1, А2, П2, А3, А4
3. Напряженная	П1, А1, А3, А4
4. Низкие затраты на приобретение персонала	П2, А1, А2, А4
5. Высокие затраты на приобретение персонала	П1, А3, А4

Следует подробнее охарактеризовать некоторые из обозначенных путей покрытия потребности в персонале.

Условно-активными или условно-пассивными стратегии покрытия потребности называют по той причине, что даже в том случае, если организация осуществляет поиск без «видимых финансовых и трудовых» затрат, то это можно считать чисто условно.

Так, нередко организация предоставляет всем желающим своим сотрудникам *составить заявку* со своим профилем и описанием своих компетенций и желаемых позиций внутри компании и просматривать все существующие внутри корпорации вакансии. Это можно сделать при помощи специального информационного письма, которое будет регулярно оповещать обо всех вакансиях в интересующей области. Делается это сотрудником самостоятельно и анонимно, и руководитель сотрудника об этом не информируется. Это позволяет гораздо

более эффективно уравнивать спрос и предложение на должности всех уровней, удержать сотрудников, которые иначе покинули бы компанию.

Другим способом замещения вакансий внутри организации является *налаживание организованного процесса ротаций* внутри компании, который выполняет сразу две функции – формирования поливалентных менеджеров, способных осуществлять разнообразные функции, и заполнения в плановом порядке возникающих вакансий. Целый ряд крупных западных корпораций систематически ротирует менеджеров между различными подразделениями, новые менеджеры ломают застывшие методы работы, стремятся проявить себя на новом рабочем месте. Роль подобных инструментов кадрового менеджмента растет также и потому, что уменьшение числа иерархических уровней в организации приводит к более медленному карьерному росту.

Подбор при помощи сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с "неформальностью" – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условиях работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства – явлений не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и

кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений, необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят Дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре.

Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения "свежей крови" – молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления выс-

ших руководителей, представляющих организацию, показ видеofilмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора.

Государственные агентства занятости. В Российской Федерации Федеральные бюро по трудоустройству существуют в каждом административном округе – республиках, областях, муниципальных округах. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа.

Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются в основном определенные категории населения, прежде всего безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, в настоящее время существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Оборот многих из них на Западе превысил миллиарды долларов.

Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов. Нередко такие агентства используются и для поиска временных сотрудников.

Таким образом, последовательность этапов системы отбора и набора персонала можно представить на рис. 3.3.

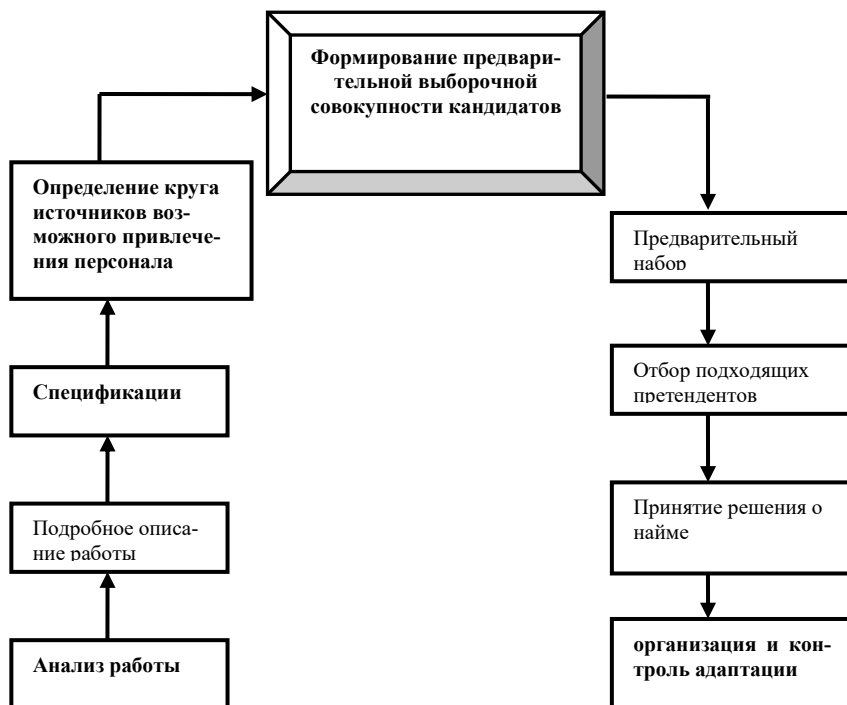


Рис. 3.3. Последовательность этапов набора и отбора персонала

3.2. Отбор человеческих ресурсов в организации

Набор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Содержание этапа отбора во многом зависит от традиций, культуры организации, а также характера должности, на которую подбирается кандидат.

Цель **отбора** состоит в выявлении наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Учитываются образование, квалификация, уровень профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные качества, психолого-профессиональная пригодность. При отборе используются методы - *анализ биографических данных; анализ анкетных данных; тестирование; самооценка кандидата; экспертиза почерка; собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов; справки о кандидате; профотбор и испытания.*

Отбор начинается с анализа списка подобранных кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации.

Анализ биографических данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фак-

тические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Анализ анкетных данных (анкеты могут быть самыми разнообразными и содержать от 10 до 100 и более вопросов) является простым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях, например, наладчиках лифтов, операторах станков с программным управлением, брокерах по цветным металлам, преподавателях древнегреческого языка. В то же время этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет. Не является универсальным и метод электронного анализа резюме с помощью поисковых и аналитических программных продуктов. Это в основном вспомогательный инструмент, позволяющий наиболее оперативно отбирать резюме кандидатов в обширных базах данных, но ни в коем случае не инструмент для принятия решения.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития,

можно с помощью *специальных тестов*. Первоначально "тесты на профессиональную пригодность" применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском, – космонавтов, летчиков, разведчиков. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору, и особенно развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала своих руководителей и специалистов. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся в области тестирования для диагностики различных качеств и характеристик личности – темперамента, аналитических способностей, коммуникативности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Самооценка кандидата, часто принимающая форму письменного ответа на заранее поставленные вопросы или мотивационного письма, сопутствующего резюме, упрощает первичный отбор кандидатов и позволяет отсеивать тех из них, чьи навыки или компетенции заранее завышены или, наоборот, слишком низки для данной позиции. Естественно, что этот метод несет риск необъективности со стороны кандидата и должен использоваться в первую очередь для чернового отбора.

Все большую популярность приобретает самооценка в виде своеобразного "кредо", выносимого в заголовок мотивационного письма.

Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции и с долей скепсиса воспринимаемая за ее пределами, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа почерка как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Многие корпорации устанавливают обязательное число собеседований с каждым кандидатом, как правило, это число может варьироваться от 5 до 8-10. И здесь широко начинает применяться внутрикорпоративный Интранет. Существуют программные продукты, которые формализуют график интервью и ставят стандартные задачи перед интервьюером: проверить технические навыки сотрудника, его способность работать в команде и т.п.

Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла

бы работать индивидуально. На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник отдела человеческих ресурсов, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и одновременно избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации: чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон. В то же время собеседование по подбору не должно превращаться в своеобразную попытку "продать" кандидату, проводящий его менеджер должен помнить о главной цели – определить, в какой степени данный кандидат обладает необходимыми для организации компетенциями. Задачу убедить выбранного кандидата принять предложение нужно решать после того, как такой кандидат найден.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела человеческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией. Последний фактор имеет большое значение и ни в коем случае не должен быть проигнорирован – каждая организация имеет собственную

культуру, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации.

Исследования выявили ряд факторов, которые снимают эффективность собеседования как инструмента отбора кадров, например, принятие субъективных решений о кандидате на основе сравнения его с лицом, с которым проводилось собеседование перед этим, также обычно более положительно оценивают тех кандидатов, внешний вид которых и манеры напоминают собственные качества проводящего собеседование.

Общие рекомендации эффективного проведения собеседования:

1) Необходимо установить взаимопонимание с кандидатом и обеспечить возможность свободно себя чувствовать.

2) В ходе собеседования внимание следует концентрировать на требованиях к работе.

3) Не следует оценивать претендента по первому впечатлению. Подождите наиболее полной информации.

4) Необходимо подготовить комплекс структурированных вопросов, который будет задан всем кандидатам.

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и предприятиям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Отдел человеческих ресурсов может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. На Западе распространены письменные рекомендации: кандидаты заранее просят знающих их людей – бывших школьных учителей и университетских профессоров, коллег по работе, начальников дать письменную характеристику, а затем направляют ее в отдел человеческих ресурсов вместе с заявлением о приеме на работу. В обоих случаях – устной или письменной рекомендации – существует проблема получения объективной ин-

формации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают его положительные стороны.

Более объективное решение о выборе наиболее подходящего кандидата принимается в результате *профотбора*.

Профотбор – это система мероприятий, позволяющих выявить людей, которые по своим индивидуальным качествам наиболее пригодны к обучению и эффективному выполнению профессиональной деятельности по определенной специальности.

В процессе профотбора выделяют следующие этапы.

На первом этапе важное значение принадлежит разработке и составлению психограмм, т. е. описанию психологических характеристик, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей. В психограмму входят также требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к психическим процессам (восприятию, памяти, воображению, мышлению), психическим состояниям (усталости, апатии, стрессу, депрессии), вниманию как состоянию сознания, эмоциональным и волевым характеристикам. При подборе кадров целесообразно ориентироваться не на отдельные, характеристики психики, а на черты личности как целостные образования, как ее системные свойства. Нередко руководители считают только свои личностные особенности в наибольшей мере соответствующими содержанию работы и ситуации. Соответственно, подбор они осуществляют с ориентацией на свои методы работы и личностные свойства. Уже в этом подходе может быть заложена причина систематических промахов, недостатков в подборе и расстановке кадров. Как правило, результативнее осуществляют подбор кадров лица, обладающие способностью самокритично оценивать свои методы работы и личностные качества. В этом случае важнейшим принципом решения кадровых вопросов становится принцип компенсации. Реализуя его, можно создать стройный ансамбль управления из лиц, обладающих различными достоинствами..

Важно определить один или несколько интегральных показателей, характеризующих способности человека по выполнению наиболее ответственных сторон профессиональной деятельности. Например, для машиниста тепловоза – способность человека сохранять в условиях длительного монотонного воздействия высокий уровень готовности к экстренным действиям.

Второй этап отбора включает выбор психодиагностических методов исследования, в том числе тестов, в наибольшей степени характеризующих те психические процессы и профессиональные действия, в отношении которых надлежит оценивать профессиональную пригодность.

К психодиагностическим методикам предъявляются следующие требования:

1) прогностическая ценность методики – характеризует возможность методики, теста выявлять различия в психофизиологических функциях у лиц с разным уровнем профессиональной подготовленности;

2) надежность методики — характеризует стабильность результатов, получаемых с ее помощью при повторных исследованиях одного и того же человека;

3) дифференцированность методики – означает, что каждая методика должна оценивать строго определенную функцию психики человека.

Следующий этап отбора предполагает психологический прогноз успешности обучения и последующей деятельности на основе сопоставления сведений: о требованиях профессии к человеку и полученных психодиагностических данных, с акцентом на оценку личностных характеристик; о возможности целенаправленного совершенствования и компенсации профессионально значимых качеств (с учетом времени, отводимого на обучение); вероятность адаптации к профессии, возможности появления экстремальных ситуаций и воздействий.

Выделяют два типа профессиональной пригодности: абсолютную (к профессиям такого типа, где требуются специальные способности) и относительную (к профессиям, овладение которыми доступно практически для любого здорового человека). Оценивая профессиональную пригодность, в профотборе иногда ориентируются прежде всего на поиск лиц с высоким уровнем развития психологических качеств, наиболее важных для достижения успеха в обучении и выполнении профессиональной деятельности (подход по максимуму). Также нередко более эффективным является иной подход, когда стараются главным образом выявить и устранить лиц с низкими показателями по профессионально важным качествам (подход по минимуму).

Профессиональные испытания (профиспытания). В системе отборочного механизма профессиональным испытаниям отводится роль одного из самых надежных методов. Между тем, признавая это, кадровики используют его гораздо реже, чем другие, объясняя это тем, что возможность применения ограничена определенными профессиональными группами.

Профессиональные испытания представляют собой метод отбора, позволяющий непосредственно ознакомиться с квалификацией претендента. Профессиональные испытания инсценируют конкретные ситуации из того поля деятельности, для которого подыскивается работник. Кандидат должен показать, как он справляется с поставленной задачей. Образ его действия оценивается несколькими квалифицированными экспертами, регистрируется по определенным критериям с целью познать типичное поведение и при этом сделать вывод, приняв во внимание и личностные качества претендента.

Объективность оценки кандидатов во время испытаний зависит от правильности построения процедуры подготовки и использования метода, которую можно представить серией основных этапов.

Этап первый. Выбор критического события. Для того чтобы проводить профессиональные испытания, нужно четко представлять стержень будущей профессиональной деятельности испытуемого, или те случаи из каждодневной практики, преодоление которых может говорить об успешности или неуспешности выполнения предстоящей работы. Возможно привлечение стороннего эксперта, компетентного в данной узкой сфере деятельности. Согласно опыту, часто из описания наиболее важные моменты работы вырисовываются слабо или не совсем надежно, что происходит в том случае, "когда положение дел отражено в нем недостаточно актуально".

Этап второй. Определение формы профиспытания и подготовка экспертов. После того, как экспертом установлены критические события, он приступает к подготовке профессионального испытания, принимая во внимание "решающие" способности кандидата, и определяет, на чем должна концентрироваться оценка — на определенном результате или по-своему решенной испытуемым задаче.

Профессиональные испытания могут быть просты по своей природе, например, написание (или печатание) под диктовку письма, или составление его в соответствии с указаниями (для машинисток и делопроизводителей), или выполнение сварочного шва (для сварщиков). К сложным относят такие профиспытания, в ходе которых необходимо определить пригодность кандидата к подготовке и проведению учебных занятий, принятию решения и др., что требует более затратного оценивания. В ряде случаев бывает необходимо проведение комплексных профессиональных испытаний. Ими могут быть практический экзамен перед выдачей водительского листа шоферу или ситуационные задания в рамках заключительного экзамена для "конторских" работников.

К разработке заданий для комплексных профессиональных испытаний должны привлекаться креативные исследователи, располагающие к тому же необходимым временем, так

как для формирования ситуаций, задач, вопросов, согласно опыту, его может потребоваться много. По выводам практиков, эффективность метода увеличивается с возрастанием числа наблюдателей, до подготовки к профиспытаниям специальным образом обученных.

Выбирая форму профессионального испытания, эксперт должен принимать во внимание, будет ли задействован при отборе еще какой-либо метод, например, собеседование с кандидатом. Кандидат во время испытаний может сообщить о сделанной им работе или фактически ее исполнить. Задания, подготовленные для профессионального испытания и направленные на вынесение оценки пригодности кандидата, должны быть ясно сформулированы и представлены составителем в письменном виде. Рекомендуются предварительное – пробное проведение испытаний с уже работающими сотрудниками с целью выяснения, насколько "понятна и выразительна" предлагаемая кандидатам информация, и в случае необходимости ее усовершенствования.

Этап третий. Проведение профиспытаний. Профессиональные испытания должны засвидетельствовать результат (количество, качество) и способ решения одной конкретной проблемы и сообразно характеру наблюдения, его качеству и глубине получить картину личностных свойств кандидата.

Опыт проведения профессиональных испытаний свидетельствует о том, что значительно помогает этому действию использование наблюдательного листа, "концентрирующего внимание на главном" и дающего возможность эксперту письменно фиксировать наблюдения. Из желательного момента наличие наблюдательного листа становится обязательным требованием в том случае, если при наблюдении присутствуют другие участники профиспытаний, поскольку они должны знать решающие моменты, которые следует принимать во внимание; или в случае, когда профиспытания комплексные.

Проведение профессионального испытания в зависимости от его характера и количества участников может быть не просто "сухим" деловым мероприятием, а эстетически оформленным действием с привлечением зрителей, т.е. выполнять одновременно задачу профориентации. Непродолжительные профессиональные испытания могут быть проведены в ходе собеседования.

Этап четвертый. Оценка. Наиболее точно можно проанализировать и оценить образ действия кандидата сразу после профиспытаний. Полезно, по мнению практиков, обрабатывать оценочный материал, полученный в видеозаписи. В этом и других случаях можно привлекать для оценки самих кандидатов. Для коллективного обсуждения с ними показанных профессиональных навыков и выявления их самооценки используют ответы на следующие вопросы: как оценивает кандидат свой образ действия; в чем он видит свои сильные и слабые стороны; как он может самосовершенствоваться.

Результат профессиональных испытаний эксперт может обсудить с другими наблюдателями. В этом случае обязательно использовать записи членов комиссии или наблюдательный лист. На основании наблюдательного листа проверяется единодушие выставленных оценок и выясняются возникшие противоречия. При вынесении оценки комиссия, с одной стороны, должна констатировать, отвечает ли кандидат минимальным требованиям вакантной должности, а, с другой стороны, – в какой степени можно с помощью последующего целевого обучения слабые стороны устранить.

Этап отбора заканчивается поступлением вступлением работника в должность. Неотъемлемой частью документально-го закрепления работника в организации в соответствии с исполняемыми им профессиональными обязанностями является составление трудового договора. Особенности заключения трудового договора в соответствии с действующим законодательством приведены на рис. 3.4 – 3.6.



Рис. 3.4. Перечень документов, предоставляемых при приеме на работу



Рис. 3.5. Порядок оформления трудового договора

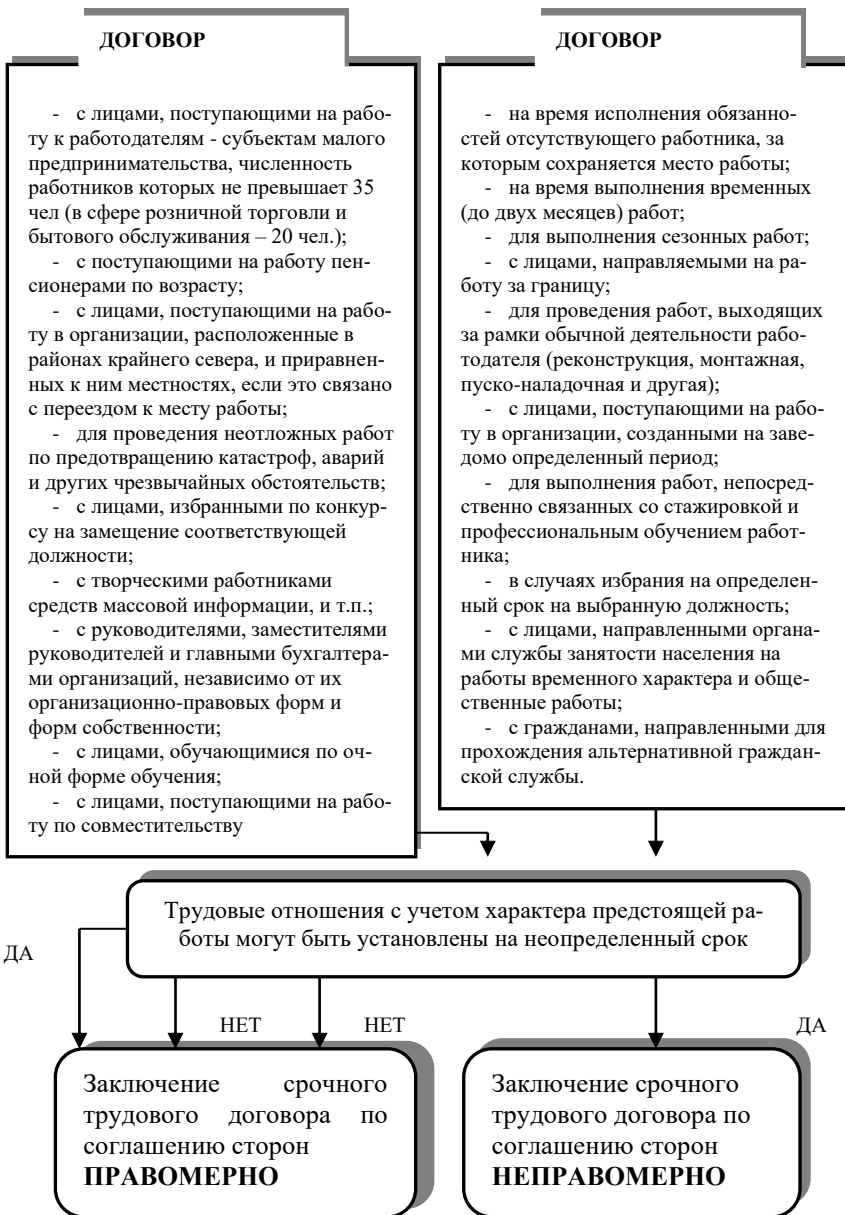


Рис. 3.6. Особенности заключения трудового договора

Трудовой договор предполагает значительную самостоятельность в определении его условий контракта (о сроке действия, об организации и оплате труда и т.д.). Независимо от видов собственности и организационно-правовых форм предприятия работодатель должен обеспечить гарантированный по закону минимальный размер оплаты труда, условий труда и меры социальной защиты работника.

Контракт в форме внутрихозяйственного договора заключается между администрацией предприятия и группой работников или между группами работников, подразделений того же предприятия между собой на выполнение каких-либо определенных работ или обязанностей. Такой контракт не является формой найма, у него вторичный характер.

Контрольные вопросы по теме 3

1. В чем суть набора персонала?
2. Назовите основные источники привлечения кандидатов в организацию. В чем преимущества и недостатки внешних и внутренних источников набора?
3. Что представляет собой стратегия обеспечения персоналом организации?
4. Что такое отбор персонала? Какие методы отбора персонала Вы знаете?
5. Определите условия эффективности применения различных методов отбора и оценки персонала.
6. Что понимается под профпригодностью?
7. Определите порядок этапов профиспытаний.

Тема 4. Профорентация и трудовая адаптация человеческих ресурсов

4.1. Понятие, цели и виды адаптации человеческих ресурсов

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс, т.к. к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – это несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию – важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Зачастую «новичок» приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

«Опыт» такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы. Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации.

В самом общем виде *адаптация* – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды». Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная – включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная или трудовая адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Трудовая адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Целями трудовой адаптации являются:

уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Виды адаптации

Анализируя мнения различных авторов, занимающихся вопросами управления персоналом, можно классифицировать адаптацию по следующим критериям.

1. По отношению субъект-объект:

активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

вторичная – при последующей смене работы;

адаптация работника в новой должности;

адаптация работника к понижению в должности.

4. По направлениям:

производственная;

непроизводственная.

Последний критерий является определяющим для более широкой подклассификации видов адаптации, представленной в виде схемы на рис. 4.1.

Рассмотрим некоторые из них.



Рис. 4.1. Виды адаптации и факторы, влияющие на нее

Профессиональная адаптация (ПА) заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.

ПА начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы

или прикрепляют наставника. Сложность ПА зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация (ПФА) – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

ПФА особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация (СПА) человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

СПА может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и интуиций.

4.2. Связь понятий «адаптация» и «профорентация»

Существует множество определений понятия «адаптация», равно как и понятий «профорентация» и «введение в должность». Зачастую эти определения пересекаются и разные авторы называют различными терминами схожие процессы.

Например, В.Р. Веснин в учебном пособии «Практический менеджмент персонала» рассматривает понятие *«введение в должность»*, полагая, что именно с этого процесса начинается деятельность нового сотрудника в организации [3]. При этом «введение в должность» является первой ступенью «задействия работника», которое, в свою очередь, является элементом процесса расстановки кадров – «обоснованного и экономически целесообразного распределения персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей». Само же введение в должность – это «совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими».

Введение в должность автор разделяет на индивидуальное (непосредственный руководитель персонально знакомит работника с коллективом и его будущей должностью) и групповое, которое называет *«профессиональной ориентацией»*. Профорентация рассматривается им как вынужденная мера, которая необходима в случае одновременного прихода в организацию большого числа новых сотрудников, и ответственность за которую лежит на кадровом отделе. Ориентация, по мнению данного автора, бывает *общей* (об организации в целом) или *специальной* (об отдельном подразделении).

Поэтому адаптацию В.Р. Веснин рассматривает как следующую за введением в должность ступень «задействия новых кадров» и определяет этот процесс как «приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде». В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями, усвоение стереотипов поведения, ассимиляция – полное приспособление к среде, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими.

Другой автор, А.Я. Кибанов, также разделяет понятия «профорентация» и «трудова адаптация». По его мнению,

профессиональная ориентация – это «комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности» [13].

Согласно А.Я. Кибанову, профориентация является процессом, предшествующим непосредственному вступлению сотрудника в организацию и обретению им новой должности. Обучение, воспитание и подготовку персонала он также относит к этому процессу. Качественный уровень профориентационной работы – одно из условий успешности трудовой адаптации работников в организации.

Адаптация же, как взаимное приспособление работника и организации, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда, рассматривается данным автором в качестве процесса непосредственно внутри организации.

Многие другие авторы, занимающиеся вопросами в области управления персоналом, считают **профориентацию** одним из этапов трудовой адаптации. Рассматривая адаптацию как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, эти авторы включают такие понятия как «введение в должность» и «профориентация» во всеобъемлющий процесс «первого уровня» – адаптацию.

4.3. Организация эффективного управления адаптацией

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Необходимость управления трудовой адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и

для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации.

Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия и ограничений в изменении рабочего, необходимо учитывать различия на новом и на прежнем его месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Цели системы управления адаптацией представлены в виде схемы на рис. 4.2.

Адаптация работников на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством. Службы адаптации персонала могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) – в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур.



Рис. 4.2. Цели системы управления адаптацией персонала

Штат службы адаптации должен состоять как минимум из двух человек: профконсультант (профессиональная ориентация) и менеджер по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). При этом важно, чтобы данная служба была составным звеном общей системы, управления кадрами на предприятии.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;

специальные курсы подготовки наставников;

использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;

выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Функции и направления деятельности подразделений по управлению профориентацией и адаптацией персонала:

изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей реструктуризации кадрового потенциала;

наем и отбор персонала с использованием программ и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;

расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива;

отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;

организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

В обязанности профконсультанта входят:

1. Профессиональная консультация для работников предприятия.
2. Сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессии.
3. Участие в найме и отборе персонала.
4. Организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников.
5. Налаживание связей со средне-образовательными учреждениями и оказание им помощи по оборудованию тематических стендов профориентации.
6. Организация оборудования кабинета профориентации на предприятии.
7. Организация разработки профессиограмм.
8. Организация тематических вечеров для школьников.
9. Проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов управления предприятия.
10. Организация в школах выставок литературы о выборе профессии.
11. Проведение группового обследования профессиональной направленности школьников.
12. Организация лектория для родителей школьников по вопросам профориентации.
13. Проведение в организации дня открытых дверей.

В обязанности HR –менеджера (менеджера по персоналу) входят:

1. Ознакомление с организацией, условиями найма, оплатой труда.
2. Представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.
3. Организация экскурсии по рабочим местам.
4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем).

5. Организация обучения (совместно с отделом обучения).

6. Введение в коллектив и представление сотрудников.

Процесс адаптации персонала значительно облегчается при участии в нем руководителя. В его обязанности должно входить проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили, назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности и т.д.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором – оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем – смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

Сложно утверждать, является ли концентрация адаптационных функций в руках руководителя положительным или отрицательным моментом. Делегируя ему эти функции, надо помнить, что сам руководитель тоже является объектом адаптации, и что ему, подчас, требуется некоторое время на приспособление к подчиненным.

4.4. Характеристика программ адаптации персонала

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их рабо-

та или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала.

Программа адаптации персонала представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях по управлению персоналом встречаются разные синонимы программ адаптации – их также называют программами ориентации или просто ориентацией. Суть этих явлений примерно одна и та же.

Большинство авторов разделяют программу адаптации на общую и специальную (специализированную).

Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов.

Например, в общую программу адаптации персонала на предприятии (организации) могут быть включены следующие вопросы:

1. Общее представление об организации:

цели, приоритеты, проблемы;

традиции, нормы, стандарты;

продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

разнообразие видов деятельности;

организация, структура, связи компании;

информация о руководителях.

2. Политика организации:

принципы кадровой политики;

принципы подбора персонала;

направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;

содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;

правила пользования телефоном внутри предприятия;

правила использования различных режимов рабочего времени;

правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;

оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

страхование, учет стажа работы;

пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням, пособия по материнству и др.;

поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;

возможности обучения на работе;

наличие столовой, буфетов;

другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

места оказания первой медицинской помощи;

меры предосторожности;

предупреждение о возможных опасностях на производстве;

правила противопожарной безопасности;

правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

сроки и условия найма;

назначения, перемещения, продвижения;

испытательный срок;

руководство работой;

информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;

права и обязанности работника;
права непосредственного руководителя;
организации рабочих;
постановления профсоюзов и политика компании;
руководство и оценка исполнения работы;
дисциплина и взыскания, оформление жалоб.

7. *Служба быта:*

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

8. *Экономические факторы:*

стоимость рабочей силы;
стоимость оборудования;
ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После осуществления общей программы следует перейти к *специальной (специализированной)*. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). В нее должны быть включены следующие вопросы:

1. *Функции подразделения:*

цели и приоритеты, организация и структура;
направления деятельности;
взаимоотношения с другими подразделениями;
взаимоотношения внутри подразделения.

2. *Рабочие обязанности и ответственность:*

детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

длительность рабочего дня и расписание;
дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность:

виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;

отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

поведение в случае аварий, правила техники безопасности;

информирование о несчастных случаях и опасности;

гигиенические стандарты;

охрана и проблемы, связанные с воровством;

отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

правила поведения на рабочем месте;

вынос вещей из подразделения;

контроль за нарушениями;

перерывы (перекуры, обед);

телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

использование оборудования;

контроль и оценка исполнения.

5. Представление сотрудников подразделения.

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации.

Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в **программу адаптации обязательно должно входить обучение**. Следовательно,

данные вопросы нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации персонала в организации.

4.5. Оценка состояния работы по адаптации человеческих ресурсов

Для обеспечения эффективности адаптации персонала руководитель должен в течение всего адаптационного периода неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.

В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и, следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация – это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности

работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как *предел адаптации*.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

объективные показатели — уровень и стабильность количественных показателей труда;

субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения. В этом случае необходимо учитывать следующие показатели: составление программ по адаптации; проведение лекций, семинаров; работа с молодежью; составление программ адаптации; знакомство с предприятием; знакомство с рабочим местом; объяснение задач, требований к работе; введение в коллектив; поощрение помощи новичкам со стороны наставников; обучение молодых рабочих.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики *психофизиологической адаптации*, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердеч-

но-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим **социально-психологическую адаптацию**, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные специально разработанные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации.

Контрольные вопросы по теме 4

1. Что понимается под адаптацией персонала? В чем заключаются цели адаптации?
2. Чем отличается первичная и вторичная адаптация?
3. Что понимается под пределом адаптации?
4. Что такое профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая адаптация?
5. В чем состоит особенность управления процессом адаптации персонала в организации?
6. Назовите основные задачи HR-менеджера по адаптации персонала.
7. Что такое профориентация?
8. Что означает термин «введение в должность»?

Тема 5. Организация обучения человеческих ресурсов

5.1. Необходимость и цели обучения человеческих ресурсов

Достичь высокого уровня эффективности деятельности организации можно только в том случае, когда ее персонал обладает необходимыми знаниями, умениями и опытом. Обучение работников является основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение персонала не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания работников, необходимые им в их деятельности, также должны меняться, причем все более быстрыми темпами.

Обучение персонала является важным звеном в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Так, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также, осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых к качеству рабочей силы. Раньше предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке кадров, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению и т.п. В настоящее время все виды обучения персонала организации осуществляются самостоятельно независимо от каких-либо других органов управления, что имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты.

Важность непрерывного обучения персонала подтверждают следующие основные факторы:

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности труда.

3. Изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии требуют непрерывного обучения персонала.

4. Для организации более эффективным и экономичным является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего, это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система организации обучения персонала на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей си-

ле, а с другой – предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами. Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы обучения персонала, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Цель деятельности организации в области обучения персонала состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Цели обучения персонала с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Так, например, немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что *с позиции работодателя* целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения работника к этим целям относятся:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие **задачи в области организации обучения персонала:**

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении персонала по отдельным его категориям;
- 3) правильный выбор форм и методов обучения;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Данные задачи лежат в основе формирования так называемой модели обучения (рис. 5.1), используемой для организации процесса профессиональной подготовки работников.

Эта циклическая модель с некоторыми модификациями может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и линейными менеджерами.

5.2. Виды и методы обучения персонала

Для обеспечения высокой эффективности процесса обучения персонала необходим индивидуальный подход к потребностям каждого сотрудника, а также выбор наиболее приемлемого метода обучения [6]. Любой из методов имеет свои преимущества и недостатки. Так, приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста.

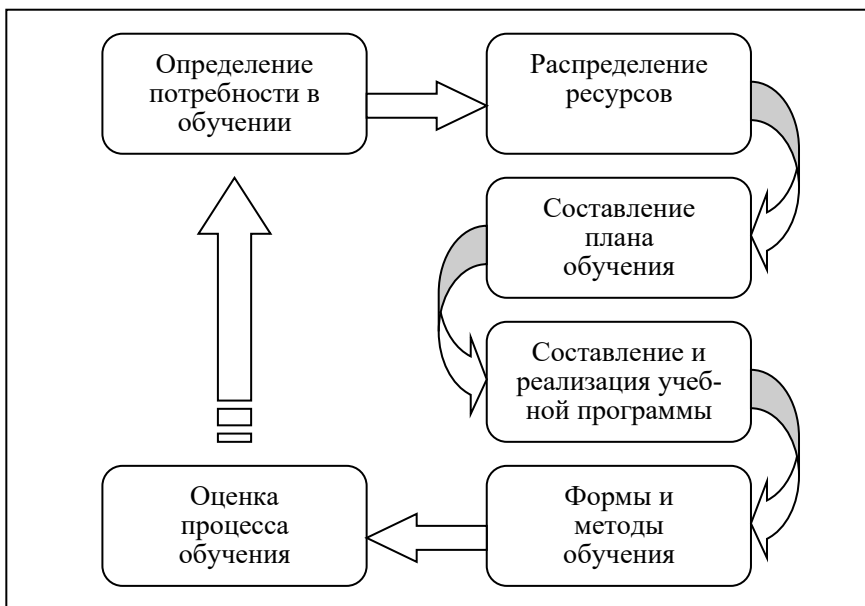


Рис. 5.1. Модель обучения персонала

Многие руководящие работники, сами поощряющие инициативу выбора наиболее подходящего метода обучения, обнаруживают, «что им самим очень трудно избавиться от сложившихся стереотипов. Они действительно искренне верят, что обучение может происходить только на основе прослушивания лекций специалистов. И это будет происходить до тех пор, пока кто-то не откроет им глаза на то, что существуют намного более разнообразные и эффективные подходы к обучению».

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Классификация обучающей функции предприятия

Прежде всего, обучение персонала может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (*внутризаводское обучение*).

Во *внезаводском обучении* роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку.

Самообучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

- *подготовку новых рабочих*;
- *переподготовку и обучение рабочих вторым профессиям* (смежным);
- *повышение квалификации*.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется, прежде всего, в организации повышения их квалификации.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Оно носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение на рабочем месте характерно, прежде всего, для рабочих и простых должностей служащих.

Обучение вне рабочего места включает все виды обучения за пределами самой работы. Это обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации. Оно имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Обучение вне рабочего места характерно для всех категорий работников, но в большей мере для руководителей, специалистов и служащих.

Названные виды обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, т.к. обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

В процессе обучения персонала на рабочем месте и вне его используются различные методы обучения, представленные в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Методы обучения персонала

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
1	2
1. «Копирование» – работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека	1. Деловые игры – коллективная игра, включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений
2. Наставничество – занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы	2. Учебные ситуации – реальная или выдуманная управленческая ситуация, предлагающая проведение анализа

Продолжение табл. 5.1

1	2
<p>3. Делегирование – передача сотруднику четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы</p>	<p>3. Моделирование – воспроизведение реальных условий работы на тренажерах и макетах</p>
<p>4. Метод усложняющих заданий – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания</p>	<p>4. Тренинг сензитивности – формирование навыков человеческого взаимодействия с другими. Проводится в присутствии психолога</p>
<p>5. Ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения своего опыта. Обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев</p>	<p>5. Ролевые игры (моделирование ролевого поведения) – размещение работника на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и подтверждения правильности своего поведения</p>
<p>6. Использование учебных методик, инструкций</p>	<p>6. Кейсы – обучающие программы рационализации трудовой деятельности в игре</p>

Например, в процессе обучения персонала вне рабочего места используются, как правило, методы теоретической направленности – это лекции и практические занятия в аудитории, деловые игры и разбор конкретных производственных

ситуаций, обучающие программы, в том числе и на базе ПЭВМ, обмен опытом и др.

В процессе обучения на рабочем месте применяются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой. К сочетанию этих двух групп методов можно отнести [9]:

- брифинги;
- программируемое обучение;
- лекции;
- обучение с помощью компьютера;
- практические занятия;
- дистанционное обучение и т.п.

Основные преимущества и недостатки методов обучения персонала приведены в табл. 5.2.

5.3. Подготовка рабочих кадров

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в специализированных техникумах и непосредственно на производстве. В прошлом численность рабочих, подготавливаемых непосредственно на предприятии, в несколько раз превышала масштабы подготовки кадров рабочих в системе профтехобразования, правда, подготовка проводилась по относительно простым профессиям, не требующим длительных сроков освоения.

Таблица 5.2

Преимущества и недостатки методов обучения

Преимущества методов обучения	Недостатки методов обучения
1	2
Обучение на рабочем месте	
Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации	Участники встречаются только с работниками этой же организации
Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы	Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы
Может использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также процедуры и (или) методы выполнения работ	Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, когда оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты
Может быть экономически выгодным, если имеются: достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии	Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя
Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой	

Продолжение табл. 5.2

1	2
Обучение вне рабочего места	
Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций	Вряд ли точно соответствует потребностям организации
Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы	Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы
Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах организации	Доступность и частота обычно установлены внешней организацией
Может быть более экономически выгодным, если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении	Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена
Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри ее	Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы
В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-либо вопросы	

Политика организации в части подготовки кадров может иметь различную направленность – от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, умеющих выполнять одну – две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы (подготовка рабочих широкого профиля на базе серьезной теоретической подготовки).

Все это зависит от объективных и субъективных моментов:

- выбора стратегии развития предприятия,
- типа производства и связанной с ним глубиной операционного разделения труда,
- финансового состояния предприятия,
- от экономической грамотности руководства предприятия и т.д.

Далее рассмотрим особенности организации таких видов обучения персонала, как подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

Система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение, так и интересы рабочего, желающего получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки подготовки и получения заработка). Кроме того, необходимо учитывать, что подготовка кадров – это лицензируемая деятельность, и предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований стандарта на качество обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров. В определении объема подготовки исходят из общей потребности в кадрах, балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, из планов профессионально-квалифи-

кационного продвижения собственных рабочих. При этом важно сочетание перспективного планирования, опирающегося на выявление реальной потребности предприятия в кадрах, с постоянными корректировками наметок с учетом изменений в структуре производства и подвижностью рабочей силы, что связано, прежде всего, в связи с текучестью.

Другой важной задачей управления персоналом является оценка возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии – поиск наиболее рационального пути решения этой задачи с использованием других образовательных структур. При этом должны быть учтены следующие вопросы:

- структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компоненте обучения;
- наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;
- финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на хоздоговорной основе на стороне.

По профессиям, подготовку по которым предприятие будет вести самостоятельно, необходимо решить вопрос о формах такой подготовки, а по остальным профессиям – о размещении заказов на подготовку в учебных заведениях государственной системы подготовки кадров, либо на промышленных предприятиях, специализирующихся на выполнении образовательных услуг.

Подготовка рабочих, не имевших ранее профессии, осуществляется на предприятии по *индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения*, включающим не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях меха-

низированного и автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют, как правило, от 3 до 6 месяцев в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При *индивидуальной форме* подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту, либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. При этом теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При *групповой форме* обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности будущей профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в специализированных техникумах (по договорам за счет средств предприятий) и на постоянно действующих курсах.

В настоящее время характерно расширение сферы деятельности по подготовке кадров на одних предприятиях и сворачивание этой деятельности, сопровождающееся сокращением численности работников в отделах подготовки кадров, – на других.

Этап, когда одни предприятия стали оказывать платные услуги другим, начался с предприятий – производителей новой техники, которые организовывали курсы для рабочих предприятий – заказчиков этой новой техники. Однако, подготовка кадров предприятиями проводится и по традиционным про-

фессиям, не связанным непосредственно со спецификой продукции самого базового предприятия.

Сам процесс обучения в условиях договорных отношений определяется интересами участвующих сторон, что и обуславливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. Более того, подготовка кадров на договорной основе за соответствующую плату является своего рода гарантией для реального трудоустройства работника.

В случае заключения тройственного договора (предприятие – работник – учебное заведение) оговариваются обязанности каждой из сторон:

1. Предприятия – в отношении места работы, организации и оплаты труда, элементов социального обслуживания. При этом оговариваются требования к уровню квалификации работника, сроки его обязательной отработки. Последнее предусматривается, если была осуществлена специальная материальная поддержка работника во время обучения за счет предприятия.

2. Учебного заведения – в отношении сроков и качества обучения.

3. Работника – в отношении согласия на занятие данного рабочего места и подготовку (переподготовку).

В условиях расширения самостоятельности предприятий требование к подготовке кадров в отношении соблюдения определенного стандарта качества реализуется через соответствующие нормативы на сроки и стоимость подготовки по различным видам обучения, профессиям и уровню квалификации. Такие нормативы с учетом полного спектра видов затрат могут разрабатываться самим предприятием и использоваться в расчетах средств, необходимых для подготовки кадров.

С учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, целесообразно иметь на предприятиях самостоятельный фонд для подготовки рабочих кадров (на

равных правах с фондом развития производства, науки и техники), который следует поставить в зависимость от получаемой прибыли.

Однако, необходимо отметить, что экономический эффект от формирования квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени, что служит серьезным препятствием на пути реализации концепции расширения вложения средств в человеческий капитал и подготовку квалифицированных кадров.

Существуют и сугубо экономические причины такого положения, в частности серьезные недостатки в налогообложении предприятий, когда оставшихся у них средств не хватает для качественной подготовки кадров на договорной основе. Поэтому многие предприятия часто вынуждены довольствоваться только лишь краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения.

В таких условиях предприятия нуждаются в определенной поддержке. Регулирующее воздействие на предприятие, на его политику в отношении подготовки кадров может проводиться в тесной увязке с программой занятости, реализуемой в регионе, с различными формами территориальной организации подготовки кадров в лице таких субъектов управления, как федеральная служба занятости, администрация области, города и др. При этом регулирование деятельности предприятия в области подготовки кадров со стороны государственных органов может носить различный характер.

Например, стимулирование системы обучения на предприятиях может осуществляться путем выделения им различного рода субсидий целевого назначения (на создание новых рабочих мест, подготовку и переподготовку кадров) при условии обеспечения соответствующих стандартов качества и др.

5.4. Переподготовка кадров

В отличие от подготовки новых рабочих, т.е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности) *переподготовка* – это освоение рабочими новой профессии.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется непосредственно на предприятии в том случае, если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства, а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение – увольнение с предприятия).

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки непосредственно на предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутриводская текучесть работников (в поисках ими лучшей работы, условий труда и т.п.). Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля (например, наладчики автоматических станков и автоматических линий).

В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма – это обучение смежным и вторым профессиям. Особенно большое распространение освоение вторых и смежных профессий получило в связи с развитием коллективных форм организации труда как важного условия

реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Особенность переподготовки кадров заключается в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное, часто весьма продолжительное время по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Количество работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от следующих факторов:

- численности высвобождаемых работников;
- контингента высвобождаемых работников;
- возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);
- доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно знать тенденции изменения отмеченных факторов и уметь прогнозировать его.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих. Подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до

их высвобождения. Поскольку система профориентации на предприятии развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки. Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

Именно структура вакантных рабочих мест и их требования к квалификации рабочей силы, а также структура высвобождаемых рабочих по уровню квалификации и определяют характер переподготовки. В табл. 5.3 приведены возможные варианты сочетания этих требований.

Таблица 5.3

Новые рабочие места	Высвобождаемые рабочие	
	Квалифицированные	Неквалифицированные
Предъявляют требования к квалификации рабочих	Необходима переподготовка с учетом имеющегося у рабочего задела знаний и навыков по прежним профессиям. Обучение по индивидуальным учебным планам и срокам	Необходима переподготовка по типовым учебным планам
Не предъявляют требования к квалификации рабочих	Переподготовка не обязательна (этот вариант встречается редко и может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные)	Переподготовка не обязательна

Объем переподготовки и конкретизация ее форм зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями.

Большую помощь в управлении процессом переподготовки могут оказать специальные социологические исследования, позволяющие получить общую характеристику высвобождаемой рабочей силы по профессиям (специальностям), по общему стажу и стажу работы на предприятии, объективные и субъективные характеристики профессиональной подвижности работников и др.

Помощь могут оказать также социологические опросы рабочих после обучения и определенного срока работы на новом месте с целью получения их оценки срока профессионального обучения при переподготовке и использованной формы обучения. Кроме того, важное значение имеет и оценка достигнутого работником квалификационного уровня, присвоенного разряда, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности.

Интерес представляет и оценка работником изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д. Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории. При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обуче-

ния (на оплату педагогов, учебные расходы, на материалы и т.д.), но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

5.5. Повышение квалификации человеческих ресурсов

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации персонала направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им нужно для производственной деятельности.

В процессе планирования повышения квалификации персонала может быть полезна схема, приведенная на рис. 5.3.

Повышение квалификации рабочих. Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров.

Другим индикатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего. Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

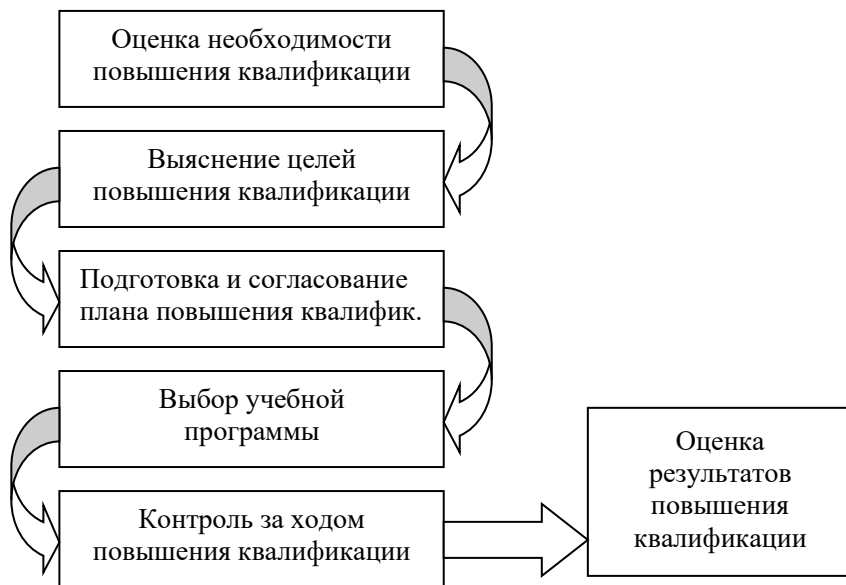


Рис. 5.3. Этапы планирования повышения квалификации

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, передовых методов труда.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

Необходимо иметь в виду одну особенность курсов по обучению вторым и смежным профессиям. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются.

Если рабочий осваивает смежные профессии, находящиеся в тесной связи с основной и относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться рабочий, это можно рассматривать как повышение его квалификации, условие применения более рациональных форм труда при работе по своей прежней профессии.

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи), как условие маневренности в трудоустройстве рабочего, как предпосылки внутриводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача состоит в краткосрочном обучении вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы они могли усвоить особенности технологических процессов.

В последнее время получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации рабочих, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Здесь обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях промышленно-

сти различно и устанавливается в зависимости от сложности профессии или специальности.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами, а потому оно может быть организовано в различных формах и занимать различные сроки.

Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.) и рассчитан на долгосрочный и краткосрочный его варианты.

Повышение квалификации персонала связано с определенными издержками как для предприятия, так и для работника. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого (более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда) перекрывал издержки.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности. В целях мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением ими своей квалификации.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля рабочих (работников), повысивших квалификацию, в общей численности; структура обучающихся по формам повышения квалификации, срокам обучения, а также доля повысивших разряд

(кате­го­рию, класс) в общей численности рабочих (работников), повышавших квалификацию; рост производительности труда (про­цента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению знаний и навыков не только рабочих, но руководителей, специалистов и служащих.

Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов – это обеспечение быстрой реализации новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия.

Одним из путей совершенствования системы повышения квалификации данной категории персонала является переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний.

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих осуществляется в различных формах. Это могут быть, например, курсы при предприятиях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел или бюро подготовки кадров, а при его отсутствии – отдел кадров.

Необходимо отметить, что более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах и семинарах, устраиваемых многочис-

ленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Деятельность по повышению квалификации персонала является составной частью подготовки кадрового резерва и поэтому предусматривается в коллективном договоре предприятия.

Контрольные вопросы по теме 5

1. Что понимается под обучением персонала? Какие цели преследуются в процессе обучения персонала?
2. В чем состоят задачи организации процесса обучения персонала?
3. Определите сущность обучающей функции в организации.
4. В чем состоит особенность подготовки рабочих кадров?
5. Какие виды и методы обучения Вы знаете?
6. Чем отличаются индивидуальная и групповая форма обучения?
7. Что понимается под повышением квалификации? Определите порядок этапов процесса повышения квалификации.

Тема 6. Планирование деловой карьеры

6.1. Понятие, классификация и этапы деловой карьеры

Жесткая конкуренция, определяемая условиями рыночных отношений, обуславливает необходимость повышения потенциала персонала, одним из направлений которого является использование системы карьерного роста персонала. В процессе функционирования организации возникает необходимость продвижения ее отдельных сотрудников, с одной стороны, в связи с производственной необходимостью, целями и задачами организации, а с другой – в связи с удовлетворением личных потребностей работников организации.

Существует достаточно большое число определений понятия карьеры, а также используемых применительно к этому термину эпитетов.

Карьера в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т.д..

По мнению Т.Ю. Базарова, **карьер** — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом [1]. Карьеру – траекторию своего служебного движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

Под **трудовой карьерой** понимается индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест. «Трудовая карьера» является более общим понятием по сравнению с такими понятиями, как «продвижение по работе», «продвижение по служебной лестнице», «продвижение в профессии».

Деловая карьера – продвижение работника в организационной иерархии или последовательная смена занятий в течение жизни, что составляет ее внешнюю, объективную сторону, а также восприятие человеком этих этапов, образующее внутреннюю, субъективную сторону.

Исходя из этого определения, к оценке карьеры того или иного человека можно подходить по-разному: во-первых, с позиций окружения работника – людей, которые судят о его карьере исходя из собственных представлений; во-вторых, с позиций самого работника, т.е. как субъективно осознанное отношение работника к своему положению в профессиональном плане, к своему статусу, достигнутому положению на иерархической служебной лестнице.

Выбор приоритетов осуществляется работником исходя из своих жизненных целей, ценностных ориентации. Однако свою карьеру работник сравнивает не только со служебным продвижением, но и с жизненными целями.

В частности, **цели карьеры** состоят в том, чтобы:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;

- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

- условия работы усиливали возможности человека и развивали их;

- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;

- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;

- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

Принимая во внимание, что карьера характеризуется субъективными особенностями личности, можно выделить

внутренние мотивы для карьеры: автономия, технико-функциональная компетентность, безопасность и стабильность, управленческая компетентность, предпринимательская креативность, потребность в первенстве, стиль жизни.

Существует несколько видов карьеры:

- *динамическая карьера* связана со сменой рабочих мест и должностей;

- *статичная карьера* осуществляется на одном месте или в одной должности путем профессионального роста;

- *вертикальная карьера* представляет должностной рост;

- *горизонтальная карьера* осуществляется в пределах одного уровня иерархии, но со сменой видов занятий и даже профессий;

- *ступенчатая карьера* сочетает и вертикальный, и горизонтальный подходы к карьере.

Т.Ю. Базаров предлагает несколько иную классификацию, согласно которой можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры [1].

1. *Профессиональная карьера* — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубления в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

2. *Внутриорганизационная карьера* — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

• вертикальной карьеры — должностной рост, продвижение на более высокую ступень структурной иерархии;

• горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работа в разных подразделениях одного

уровня иерархии, перемещение в другую функциональную область;

- центростремительной (скрытой) карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений, получение возможности доступа к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства.

Классификация, предложенная А.Я. Кибановым, приведена на рис. 6.1.

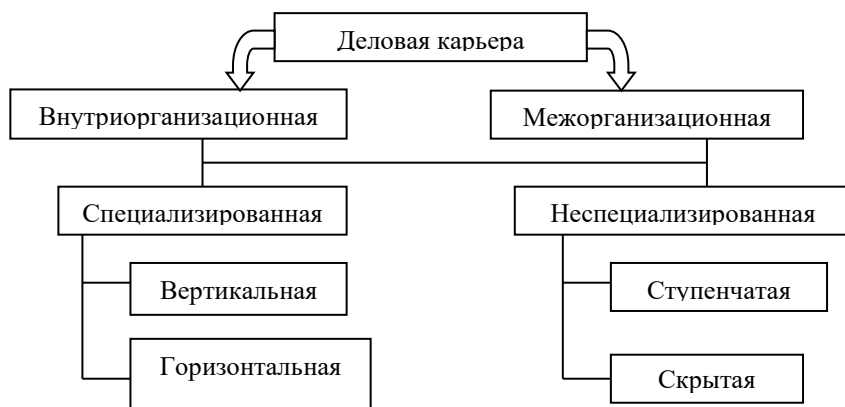


Рис. 6.1. Виды деловой карьеры

Внутриорганизационная карьера означает, что работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

Межорганизационная карьера означает, что в ходе своей профессиональной деятельности конкретный работник проходит стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

Внутриорганизационная и межорганизационная карьера могут принимать форму специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы придерживаются такого мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-то отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Краткое описание этапов карьеры приведено в табл. 6.1.

Существует определенная взаимосвязь между этапами жизни человека и стадиями его карьеры, которую можно представить в виде кривых опыта и энтузиазма (отношения к работе) в соответствии с этапами трудовой деятельности (рис. 6.2). В соответствии с представленным рисунком можно выделить следующие этапы трудовой жизни:

- 0 – обучение,
- 1 – включение,
- 2 – достижение успеха,
- 3 – профессионализм,
- 4 – переоценка ценностей,
- 5 – мастерство,
- 6 – пенсионный период.

Таблица 6.1

Этапы карьеры		
Этап карьеры/ возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации по А. Маслоу
1. Предварительный До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
2. Становление До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
3. Продвижение До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
4. Завершение После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск обучение собственной смены	Удержание социального признания
5. Пенсионный После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

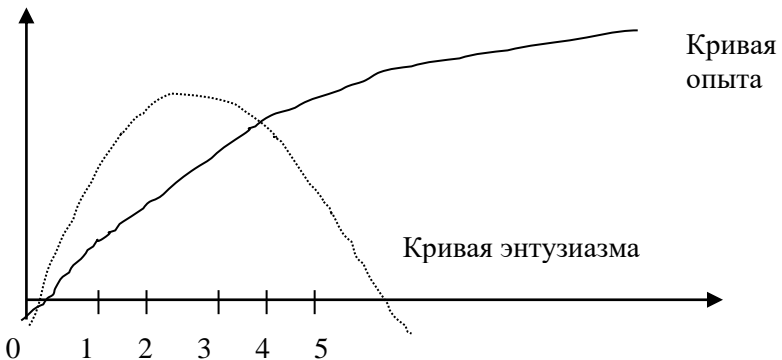


Рис. 6.2. Изменение опыта и энтузиазма в зависимости от стадии трудовой деятельности

Пять этапов, начиная с первого – этап начальной карьеры (20 – 24 года), характеризуются вхождением в организацию и нахождение своего места.

Второй этап – период заявить о себе, период достижения успехов, желание и необходимость признания.

Третий этап (35 – 45 лет) – высокий профессионализм – характеризуется расширением сферы применения способностей и знаний.

Четвертый этап (50 – 60 лет) переоценка своих собственных достижений, пересмотр значений проделанной работы, возможные сомнения в правильности выбора (карьеры, профессии).

Пятый этап (60 лет и ...) – акцент на развитие других людей, прежде всего молодежи, желание. С одной стороны, помочь развитию и решать задачи организации, с другой – желание продемонстрировать собственное мастерство, стремление к благополучию.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры (временной период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды овладения деятельностью).

В соответствии с фазами развития профессионала различают следующие:

оптант (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора и вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости

от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);

адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе;

интернал (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;

мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

6.2. Выбор карьеры

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, область деятельности.

Согласно Дж. Голланду, успешный выбор карьеры обусловлен типом личности. Выбор есть выражение личности не случайность. В соответствии с этим достижения и успехи на работе во многом зависят от соответствия между личностью и

работой. Типология личности, предложенная Дж. Голландом, представлена в табл. 6.2 [18].

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является типология Е.А. Климова [18]. Все виды деятельности разделены по предметам труда:

Тип П – «человек – природа»: ведущий предмет труда – растения, животные, микроорганизмы.

Тип Т – «человек – техника»: ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

Тип Ч – «человек – человек»: ведущий предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей.

Таблица 6.2

Типология личностей Дж. Голланда

<i>Тип личности</i>	Содержание деятельности
1. <i>Реалистический</i>	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами (машинист)
2. <i>Исследовательский</i>	Ориентация на поиск (ученый)
3. <i>Артистичный</i>	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию (декоратор)
4. <i>Социальный</i>	Ориентация на взаимодействие с людьми (консультант)
5. <i>Предпринимательский</i>	Ориентация на влияние на людей (адвокат)
6. <i>Конвенциональный</i>	Ориентация на манипулирование данными, информацией (бухгалтер)

Тип З — «человек — знак»: ведущий предмет труда — условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

Тип Х — «человек — художественный образ»: ведущий предмет труда — художественные образы, условия их построения.

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Основные ситуации выбора профессии приведены в табл. 6.3.

Таблица 6.3

Основные ситуации выбора профессии

1. <i>Традиция</i>	Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев
2. <i>Случай</i>	Выбор произошел случайно в силу некоего события
3. <i>Долг</i>	Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми
4. <i>Целевой выбор</i>	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора человек знает о будущей профессиональной деятельности)

Наряду с типологией личности и основными ситуациями, на выбор карьеры оказывают влияния факторы, представленные на рис. 6.3.

6.3. Управление деловой карьерой

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей. Потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [13].



Рис. 6.3. Основные факторы выбора карьеры

Для создания эффективной системы управления карьерой сотрудника в организации должны быть созданы *три взаимосвязанные подсистемы* внутри организации:

1) *подсистема исполнителей* — содержит сведения о способностях, интересах, мотивах сотрудников.

2) *подсистема работ* — содержит информацию о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнении которых необходимо для организации.

3) *подсистема информационного обеспечения* управления — объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должностей.

Наличие этих трех подсистем дает возможность создать внутрикорпоративный рынок труда, проводить открытые конкурсы на подбор исполнителей под определенные виды работ и предоставлять сотрудникам открытую информацию о возможных траекториях их движения в организации. Создание подобной системы даст возможность реализовать *маркетинговый подход к персоналу*, в рамках которого появляется возможность совместить интересы сотрудников, ориентацию на реализацию своих интересов и потребностей с интересами организации, включающие в себя и цели товарного и финансового маркетинга.

Инструментом управления карьерой является **карьерограмма**, которая представляет собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй – характеристика видов обучения. Повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути. Включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения.

По отношению к управлению карьерой можно использовать ретроспективный подход и говорить о рабочей истории человека, но можно вести речь и о ее планировании как о возможных наиболее целесообразных перемещениях работника. Важнейшим направлением кадрового планирования является планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме (модели). Планирование выступает альтернативой стихийным перемещениям работников.

Планирование трудовой карьеры как составная часть кадровой политики представляет собой целевую функцию управления персоналом на предприятии, поскольку преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности.

Одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, *планирование карьеры* – это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Американские специалисты понимают под планированием карьеры понимание «определение будущих путей прохождения карьеры всех категорий занятых путем уточнения границ их использования и конкретизации возможностей подготовки в различные периоды карьеры с учетом текущих и будущих потребностей организации». Планирование карьеры стало традиционным методом регулирования развития управленческих кадров на американских предприятиях с 60-х годов. Однако в настоящее время область планирования существенно расширилась, захватив в свою сферу и рабочих, и студентов вузов, с которыми заключен контракт на будущую работу.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 6.4.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными.

Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
<i>Сотрудник</i>	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
<i>Менеджер по персоналу</i>	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
<i>Непосредственный руководитель (линейный менеджер)</i>	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Среди *объективных* условий карьеры:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий

на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть *перспективной* или *тупиковой* — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом, исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Планирование и контроль деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочные периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Эффективное управление карьерой оказывает положительное влияние на результаты деятельности организации в целом (рис. 6.4).

В целях эффективного управления деловой карьерой необходимо составлять **личный план карьеры**, основными разделами которого являются работа, экономическое положение, физическое состояние, социальный статус, психологическое состояние, семейная жизнь. Для определения текущего состояния и перспектив каждой из указанных областей существуют специальные тесты.

6.4. Система служебно-профессионального продвижения

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Указанные перемещения могут иметь вертикальный и горизонтальный характер.

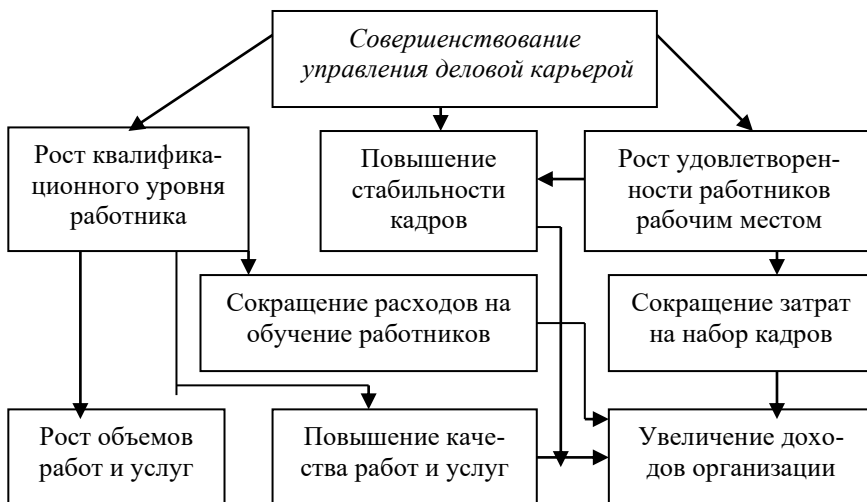


Рис. 6.4. Схема влияния совершенствования управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организации [13]

Понятия карьеры и служебно-профессионального продвижения не являются синонимами, хотя они очень близки по своему содержанию. Однако, если под карьерой принято понимать фактическую последовательность занимаемых ступеней работником, то служебно-профессиональное продвижение – это предлагаемая организацией последовательность различных ступеней, которые сотрудник потенциально может пройти.

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры в жизни происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Система служебно-профессионального продвижения – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.

На практике имеет место два типа должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя, при этом последний тип может быть представлен двумя направлениями: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей.

Система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов:

1) работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику других вузов; подбор студентов, наиболее способных к руководящей работе; подготовка к конкретной деятельности в подразделениях организации;

2) работа с молодым специалистами, принятыми в организацию: установление испытательного срока, в течение которого молодые специалисты обязаны пройти курс начального обучения; стажировка в подразделениях организации в течение года;

3) работа с линейными руководителями низового звена управления: замещение отсутствующих руководителей, дублирование функций руководителей, обучение на курсах повышения квалификации; тестирование и отбор; вторичный отбор и тестирование; выдвижение на вакантные должности и возможность горизонтального перемещения;

4) работа с линейными руководителями среднего звена управления: работа по индивидуальным планам, работа с наставниками; стажировка в передовых организациях с подготовкой программ по улучшению деятельности организации;

умение работать с коллективом и разработка предложений о дальнейшем продвижении по службе;

5) работа с линейными руководителями высшего звена: необходимость использования конкурсной основы с участием специальной комиссии, в состав которой должны входить соответствующие специалисты управления персоналом и независимые эксперты.

Одним из элементов системы служебно-профессионального продвижения на предприятии является подсистема профессионально-квалификационного продвижения рабочих.

Подсистема профессионально-квалификационного продвижения рабочих представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

Данная подсистема призвана решить такие задачи, как:

- * закрепление на предприятиях стабильного контингента рабочих;

- * повышение эффективности использования кадров;

- * создание возможности для получения рабочим в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;

- * своевременное обеспечение производства высококвалифицированными кадрами;

- * обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, с неблагоприятными условиями труда.

Правильно организованной системе профессионально-квалификационного продвижения рабочих отводится роль внутреннего регулятора согласования интересов производства и каждого конкретного рабочего.

Отметим основные принципы, на которых должно строиться продвижение рабочих:

- * последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;
- * построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;
- * непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья; первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих мест;
- * преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;
- * информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;
- * моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;
- * создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп.

Профессионально-квалификационное продвижение рабочих может быть

- внутрипрофессиональным: повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения смежных операций и функций, увеличения зон обслуживания и освоения передовых приемов и методов труда; повышение квалификационного разряда; освоение одной или нескольких смежных профессий;
- межпрофессиональным: перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения усло-

вий труда и сохранения здоровья работника; формирование работника широкого профиля;

- линейно-функциональным: выборы и назначение бригадиром (звеньевым);

- социальным: переход на инженерно-техническую работу.

Профессионально-квалификационное продвижение должно быть тесно увязано с внедрением в производство новой техники и технологии, с результатами анализа соответствия рабочих требованиям, предъявляемым к ним содержанием работы, необходимой и фактической численности, структуры вакантных рабочих мест, запросов рабочих к содержанию и условиям своего труда, к своему профессионально-квалификационному продвижению, а также с такими составными частями управления персоналом, как профориентация и профподбор кадров.

Для профессионально-квалификационного продвижения должны быть организационно-экономические, социальные и технические предпосылки: достаточно широкий диапазон профессий и работ по уровню сложности, развитая система подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации, развитие коллективных форм организации и стимулирования труда, наличие подготовленных специалистов, способных организовать продвижение рабочих на плановой основе.

Среди работ, обеспечивающих реализацию в полном объеме системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии, основными являются:

- 1) собственно планирование профессионально-квалификационного продвижения;
- 2) подбор кандидатов на продвижение;
- 3) обучение кандидатов;
- 4) осуществление продвижений;
- 5) материальное и моральное стимулирование профессионального продвижения;
- 6) информационное обеспечение системы.

Служебно-квалификационное продвижение является составной частью перемещения кадров на предприятии, под которым понимается движение кадров относительно должности или повышение квалификации в пределах занимаемой должности (табл. 6.5).

Таблица 6.5

Классификация перемещений специалистов и служащих

Вид перемещения	Форма проявления
Перестановка кадров	Изменение должности в пределах занимаемого или эквивалентного уровня
Продвижение кадров	Назначение на вышестоящую должность или повышение квалификации и оплаты труда в пределах занимаемой
Занятие должности	Назначение на должность, связанное с приемом на работу
Зачисление в резерв	Повышение квалификации работника с целью назначения его на вышестоящую должность
Уход с должности	Освобождение от должности в связи с увольнением или переходом на другую должность
Смещение кадров	Назначение на нижестоящую должность

На каждом предприятии складывается своя система служебно-квалификационного продвижения персонала как некая последовательность занятия должности, рабочего места, положения в коллективе. Ее содержание и особенности зависят от сложившихся традиций в работе с кадрами, стиля руководства, понимания руководителями важности организации этой работы на научной основе и т.д.

Организация служебно-квалификационного продвижения специалистов и служащих ставит задачи своевременного обеспечения рабочих мест специалистами и руководителями нужного уровня квалификации и обладающими соответствующими личностными качествами и опытом работы, закрепления

специалистов и руководителей, повышения эффективности использования потенциала работника, открывая дорогу для его служебно-квалификационного роста.

В основе перемещения кадров лежат различные причины.

По степени предсказуемости различают планируемые перемещения, прогнозные, спонтанные. Задача управления процессом перемещения кадров состоит в том, чтобы большая их часть осуществлялась на плановой основе.

Планируемыми могут быть процессы перемещения работников (прием, увольнение, продвижения в другие подразделения), вызванные изменениями в системе разделения труда и структуре управления (реорганизация, переход на новые виды продукции, изменение тематики и т.д.); продвижения работников, повысивших свою квалификацию или состоящих в резерве на освободившуюся вышестоящую должность; перемещения по горизонтали работников, зачисленных в резерв, для приобретения разностороннего опыта (путем ротации); уход работников на пенсию.

Прогнозируемые процессы – это часть увольнений, обусловленных текучестью, профессиональной мобильностью и др.

К **спонтанным процессам** относятся увольнения работников, обусловленные ситуационными факторами или смещением с должности.

Организация продвижения основывается на соблюдении определенных принципов, таких как:

- необходимость разработки четких требований к работнику как условия продвижения (стаж работы по специальности, в должности, уровень образования, прохождение повышения квалификации и др.);
- наличие четко выделенных направлений продвижения (в том числе и типовых вариантов);
- соблюдение последовательности, планомерности, информированность работников и др.;

- участие коллектива в решении вопросов продвижения;
- объективное определение результатов деятельности специалистов и руководителей, установление соответствия их деловых и личных качеств занимаемой должности, выявление перспективных работников и включение их в резерв.

Вся эта работа проводится в виде аттестации как составной части системы подбора, расстановки, подготовки и повышения квалификации кадров. На основе аттестации решается, в частности, вопрос о возможности и целесообразности изменения служебного положения работника.

6.5. Формирование кадрового резерва

Подбор руководителя или продвижение специалиста на более высокую должность проводятся, как правило, не спонтанно в связи с неожиданно открывшейся вакансией. Заполнение вышестоящих должностей работниками – ответственная и длительная по времени выполнения задача, связанная с подбором и соответствующей подготовкой работника. Поэтому в основе служебно-квалификационного продвижения руководителей и специалистов лежит формирование резерва кадров и специальная работа с включенными в него лицами.

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации. Способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [10].

Следует различать резерв на выдвижение и резерв руководителей.

Резерв на выдвижение – группа работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Под **резервом руководящих кадров** понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств.

Основные задачи формирования кадрового резерва состоят в обеспечении:

- своевременного заполнения вакантных рабочих мест новыми работниками;
- преемственности и устойчивости управления предприятием и его подразделениями;
- назначения на должности компетентных, способных работников;
- деловой учебы претендентов на должность, постепенного накопления ими необходимого опыта на новой для них должности.

Выполнение этих задач возможно, если продвижение базируется на научном подходе к подбору руководителей, основными элементами которого можно назвать плановость, объективность оценки деловых и личных качеств, соответствие этих качеств новой должности, увязка обучения и повышения квалификации с характером работ на новой, более высокой должности и др.

Планы кадровых перемещений лиц, включенных в состав резерва, должны:

- носить персональный характер и охватывать конкретные варианты перемещения работника;
- базироваться на сложившихся схемах продвижения (перемещения) работников. Такие схемы носят типовой характер, но не исключается их специфическая направленность в соответствии со сложившейся на предприятии практикой. Схемы разрабатываются применительно к той или иной должности как некий вариант ротации (перемещения) работника по должностям, из одного подразделения в другое, прежде чем занять должность данного уровня;

- основываться на текущей и перспективной схеме управления предприятием, так как от этого зависит количество и характер рабочих мест руководителей, на объективном анализе соответствия руководителя и специалиста занимаемой должности и оценки целесообразности их замены и др.

Процесс формирования кадрового резерва и работа с ним включает следующие последовательно выполняемые этапы:

- 1) определение потребности в руководителях (численного и должностного состава резерва);
- 2) предварительный набор претендентов в кадровый резерв;
- 3) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- 4) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- 5) работа с резервом;
- 6) контроль за подготовкой резерва;
- 7) определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

Определение численного и должностного состава резерва основывается на расчете потребности в руководящих кадрах и кадрах специалистов на планируемый период с учетом их движения, необходимости обеспечения работниками вновь вводимых должностей. При этом учитываются схема управления предприятием, новые должности, проводится анализ расстановки кадров, прогнозируется возможность смены руководителей (например, в связи с выбытием на пенсию, появлением вакантных рабочих мест в связи с продвижением конкретных работников и т.д.). Данная работа выполняется кадровой службой совместно с руководителями соответствующих структурных подразделений, социологической службой, общественностью. С целью формирования резерва для выдвижения на определенные должности изучается состав руководителей всех уровней и их заместителей, дипломированных специалистов, а также технических исполнителей и рабочих из числа имеющих высшее и среднее специальное образование или обучающихся в вузах и техникумах (колледжах).

Для отбора кандидатов в кадровый резерв могут быть использованы такие источники информации, как:

- материалы последней аттестации;
- итоги производственной деятельности коллектива, руководимого кандидатом на выдвижение;
- материалы личных дел;
- данные, характеризующие квалификацию работников, трудовую деятельность;
- результаты собеседований с кандидатом в резерв;
- отзывы о кандидатах их непосредственных руководителей и подчиненных, руководителей и подчиненных смежных подразделений, руководителей общественных организаций и др.

Основными критериями при подборе кандидата в резерв являются: соответствие уровня образования и профессиональной подготовки, наличие опыта практической работы с людьми, организаторских способностей, личностных качеств, характерных для руководителя данного уровня, состояния здоровья, возраст и др.

Формирование кадрового резерва идет по группам применительно к тому или иному уровню управления. Так, выделяют руководителей низшего звена управления (мастера, начальники участков, смен, начальники бюро), среднего звена (начальники цехов, функциональных отделов и их заместители) и высшее руководство.

Отметим основные формы работы по подготовке кадрового резерва:

- обучение на курсах, факультетах и в институтах повышения квалификации, в школах резерва;
- организация стажировки на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей руководителей подразделений;
- предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на замену которого готовится работник;

- командировки на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- обеспечение участия работника, находящегося в резерве, в подготовке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- организация деловых встреч и тематических дискуссий.

Контрольные вопросы по теме 6

1. Что такое карьера?
2. Чем отличаются понятия «трудовая карьера» и «деловая карьера»?
3. Определите основные виды и цели карьеры.
4. Каким образом связана карьера и процесс мотивации сотрудников в организации?
5. Что представляет собой карьерограмма?
6. Каким образом можно планировать карьеру? Какие субъекты участвуют в процессе планирования карьеры, каковы их основные функции?
7. Что такое служебно-профессиональное продвижение? В чем заключается работа по формированию кадрового резерва организации?

Тема 7. Деловая оценка человеческих ресурсов

7.1. Понятие и виды деловой оценки человеческих ресурсов

Деловая оценка человеческих ресурсов – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места [10].

Деловая оценка персонала производится с целью:

- выявления соответствия уровню требований, предъявляемых к исполнителю должностной инструкцией;
- разработки путей соответствия заданным критериям оплаты труда и установления ее величины;
- удовлетворения потребности сотрудника в оценке собственного труда и его качественных характеристик.

Различают два основных вида деловой оценки персонала:

1. *Оценку кандидатов на вакантную должность.*
2. *Текущую периодическую оценку сотрудников организации.*

Существующая практика деловой оценки кандидатов на вакантную должность позволяет говорить о четырех основных этапах, определяющих содержание процесса оценки данного вида. К ним можно отнести:

- анализ анкетных данных;
- наведение справок об испытуемом работнике;
- проверочные испытания;
- собеседование.

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

1. *Оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов.*
2. *Анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.*

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработка методики деловой оценки;
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов разных уровней иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и места проведения оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки;
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель, который отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. Мнение будущего непосредственного руководителя является определяющим при проведении оценки кандидатов на вакантную должность.

При формировании текущей периодической оценки обобщаются:

- мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками;
- подчиненных;
- специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника.

В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии. Например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией.

7.2. Показатели деловой оценки человеческих ресурсов

Главным вопросом деловой оценки персонала является формирование системы показателей [5].

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на три группы:

1. *Профессионального поведения;*
2. *Личностных качеств;*
3. *Результативности труда.*

Первая группа – *показатели профессионального поведения* охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, творческий подход, применение прогрессивных методов, квалификационное перемещение, требующее овладения смежными профессиями, неординарность принимаемых решений, умение работать в экстремальных условиях с высокой нагрузкой, доведение решаемых вопросов до конца, выработка стратегии поведения в условиях неопределенности при отсутствии руководящих документов, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

При этом важно учитывать тот момент, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов. При выработке данных показателей важно их конкретизировать, что позволит ослабить или устранить возможность множественной интерпретации со стороны оценщика.

Вторая группа показателей оценки – *личностные качества*: уровень интеллектуального развития, искренность, честность, прямота, сознание чувства собственного достоинства, нравственность, чувство ответственности и поглощенно-

сти процессом труда, целенаправленное использование времени, инициативность, сопричастность общим целям и интересам, потребность в профессиональном росте, умение держаться ровно и независимо, желание внести свой вклад в общие результаты, самодисциплина, готовность к выполнению новых производственных установок.

При всей кажущейся простоте данная группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств и значительным субъективизмом при их восприятии. Основная проблема заключается в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности.

В оценке *результативности труда* следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например, со стороны руководителя. «Жестким» показателям соответствуют производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие хорошо выраженные взаимосвязи с внешним окружением.

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

При этом следует учесть следующие правила:

- не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными аспектами деятельности;

- определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, а с другой, – не перегружали оценку.

7.3. Методы деловой оценки человеческих ресурсов

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

Существует две группы методов оценки:

1. **Показатели оценки заданы заранее;**
2. **Оценщик свободен в выборе показателей.**

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

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

- характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника – **метод шкалирования;**
- несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения – **метод упорядочения рангов;**
- отдельный сотрудник характеризуется сточки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя – **метод альтернативных характеристик.**

Метод шкалирования может проявлять себя в двух формах:

1. Метод градации;
2. Метод оценочных шкал с описанием количественной оценки.

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

Например, при оценке показателя «Соблюдение установленных сроков» такая балльная шкала может выглядеть следующим образом: 1 – редко соблюдаются; 2 – часто не соблюдаются; 3 – в основном; 4 – с некоторым исключением; 5 – всегда.

Этот метод напоминает систему школьных оценок и не связан с большими затратами, поэтому удобен и экономичен.

Однако, использование метода градации связано с большим субъективизмом оценщика. Например, существуют оценщики, которые склонны давать суждения либо только по экстремальным (1 или 5), либо по средним значениям шкалы.

Для устранения этого используют другую разновидность метода шкалирования – *метод оценочных шкал с описанием количественной оценки*. Здесь числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению.

Пример использования данного метода представлен в табл.

Качество данного метода повышается при возрастающей конкретизации описания отрезков шкалы.

Следующий метод оценки – *метод упорядочения рангов*.

На практике встречается ситуация, когда многие сотрудники могут быть сопоставлены лишь по отдельным значениям шкалы, которые соответствуют двум градациям. При этом необходимо соблюдать дифференциацию между сотрудниками, которая при деловой оценке персонала достигается использованием данного метода.

Метод упорядочения рангов используется для ранжированного распределения показателей деятельности сотрудников, посредством присуждения им соответствующей ранговой

оценки, затем выявляется суммарный бал, характеризующий уровень деятельности исполнителя в целом.

Этот метод оценки обладает недостатком, проявляющимся в неадекватности величины ранга, который соизмерим с усилиями исполнителя, прилагаемыми к достижению показателя. Нельзя получить достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами. Так, разница в результатах работы между первым и вторым сотрудниками может быть большой, а между вторым и третьим незначительной.

Таблица 7.1

Описание количественных оценок шкалы
по показателю «сотрудничество»

Степень проявления фактора	Оценочная шкала
Ярко выраженная способность к сотрудничеству: наличие собственного мнения, умение позитивно влиять на других, конструктивно воспринимать критику	5
Хорошие способности к сотрудничеству: имеет собственное мнение, которое ценится другими; позитивно воспринимает критику	4
Способен к сотрудничеству, однако собственное мнение ставит на передний план, положительно оценивается другими, мнение окружающих воспринимает осторожно	3
Показывает небольшую склонность к сотрудничеству, воздерживается от высказывания собственного мнения, остается мало-заметным	2
Не проявляет склонности к сотрудничеству	1

Отличием *метода альтернативных характеристик* является то, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается определенный перечень высказываний об образе сотрудника, после чего он должен отметить соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу и сделать выводы.

Помимо рассмотренных выше методов оценки, существует еще одна их разновидность – **метод без предварительного установления показателей оценки**. Данный метод устанавливает ход процесса оценивания, но без предварительного определения признаков оценки.

В ходе оценки разрабатываются существенные и специфические для рабочего места или должности измерения результатов труда. Оценщик становится более независимым и гибким в выборе конкретных способов ведения оценки.

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

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

1. Устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода времени.

2. По его истечении оцениваются результаты – как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках обсуждаются в рамках оценочных бесед.

3. Руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения так называемых **«оценочных листов»**, которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. Они служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных его внешним окружением.

«Оценочные листы» заполняются всеми сторонами-оценщиками (руководство, подчиненные и т.д.). Все заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю

оцениваемого сотрудника, который дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника.

Бланки «Оценочных листов» и свое заключение руководитель передает в службу управления персоналом, которая, в свою очередь, должна зачислять в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух-трех плановых оценок, а также требовать от руководителя подробных пояснений, если его мнение по отдельным показателям оценки какого-либо сотрудника расходится с мнением большинства оценщиков.

Контрольные вопросы по теме 7

1. Что понимается под деловой оценкой персонала?
2. Какие виды деловой оценки Вы знаете?
3. Назовите основные показатели деловой оценки.
4. Какие методы оценки персонала Вы знаете?
5. Определите преимущества и недостатки методов оценки персонала в организации.
6. Какие новые методы оценки Вы знаете (методика 360 градусов, экспресс-оценка)?
7. В чем заключается сущность грейдинга персонала? Какие виды грейдинга Вы знаете?

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие №1. Распределение численности специалистов между подразделениями службы управления персоналом

Исходные данные

Служба управления персоналом организации включает шесть подразделений:

1. Найма и увольнения персонала:
 - 1.1. Оформление и учет приема персонала, увольнений и перемещений;
 - 1.2. Информационное обеспечение системы кадрового управления;
 - 1.3. Статистика персонала;
 - 1.4. Отбор персонала;
 - 1.5. Работа с увольняющимися работниками.
2. Планирование персонала:
 - 2.1. Анализ рынка труда и потребности в персонале;
 - 2.2. Взаимосвязь с внешними источниками обеспечения потребности в персонале;
 - 2.3. Расчет потребности в персонале и затрат на персонал.
3. Развития персонала:
 - 3.1. Обучения персонала;
 - 3.2. Работа с кадровым резервом;
 - 3.3. Планирование и контроль деловой карьеры;
 - 3.4. Адаптация новых работников;
 - 3.5. Деловая оценка персонала.
4. Мотивации труда:
 - 4.1. Нормирование и тарификация трудового процесса;
 - 4.2. Разработка систем оплаты труда;
 - 4.3. Использование средств морального поощрения;
 - 4.4. Разработка форм участия в прибыли и капитале;

4.5. Разработка немонетарных побудительных систем.

5. Юридических услуг:

5.1. Решение правовых вопросов в трудовых отношениях;

5.2. Согласование распорядительных документов по управлению персоналом.

6. Социальных льгот и выплат:

6.1. Обеспечение льготами в соответствии с законодательством;

6.2. Расчет и распределение внутрифирменных льгот и выплат.

Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а также общая численность персонала организации приведены в табл. 2.1.

Варианты соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями в рамках службы управления персоналом, приведены в табл. 2.2.

Постановка задачи

Зная перечень подразделений службы управления персоналом организации и примерный состав выполняемых ими функций управления, необходимо определить, какой должна быть численность каждого из подразделений службы управления персоналом.

При этом общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений.

Таблица 2.1

Соотношение общей численности персонала и численности службы управления персоналом

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом,		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3–0,5	1,0–1,5	1,9–2,3
1500 человек			

Таблица 2.2

Соотношение трудоемкости функций управления подразделений службы управления персоналом

Варианты	Подразделения службы управления персоналом					
	Найма и увольнение	Планирования	Развития персонала	Мотивации труда	Юридических	Социальных льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ, %					
1-й	10	40	30	5	10	5
2-й	15	25	15	20	10	15
3-й	15	15	50	12	3	5

Методические указания

Проанализировав структуру службы управления персоналом, а также, используя общие статистические зависимости, известные в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, необходимо выбрать по табл. 2.1 тот вариант соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, который является наиболее распространенным в практике ве-

дущих организаций. Аналогично по табл. 2.2 следует выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых функций по подразделениям службы управления персоналом.

Выбрав определенный вариант по табл. 2.1, необходимо рассчитать численность специалистов по управлению персоналом, исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по ее подразделениям согласно варианту, выбранному по табл. 2.2.

Необходимо предусмотреть, что полученный расчетный вариант распределения численности персонала может привести к пересмотру структуры службы управления персоналом и соответствующей корректировке распределения численности работников в рамках нового состава подразделений.

Решение задачи

Основываясь на общих статистических данных о системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, следует по табл. 2.1 выбрать второй вариант, а по табл. 2.2 – третий. В итоге приходим к выводу, что численность специалистов по управлению персоналом для рассматриваемой организации численностью 1500 человек может быть в пределах от 15 до 22 человек (соответственно 1 и 1,5% от общей численности персонала).

Согласно третьему варианту распределения трудоемкости выполняемых функций управления (табл. 2.2) расчетное распределение численности персонала по подразделениям:

руководитель службы	– 1
наем и увольнение персонала	– 2-3
планирование персонала	– 2-3
развитие персонала	– 6-10
мотивация труда	– 2-3
юридические услуги	– 1
социальные льготы и выплаты	– 1

Исходя из расчетного распределения численности персонала, приведенного выше, можно сделать вывод о целесообразности передачи функций юридических услуг на общекорпоративный уровень (в юридический отдел организации), а также о целесообразности объединения подразделения социальных льгот и выплат с подразделением мотивации труда. Указанное перераспределение функций управления влечет за собой корректировку структуры и численности подразделений службы управления персоналом организации

Практическое занятие №2. Расчет нормативной численности менеджеров по персоналу

Исходные данные и постановка задачи

Рассчитайте нормативную численность менеджеров по персоналу, исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Трудоемкость операций, выполняемых менеджером по персоналу

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения, ч	Объем работ за год, ч	Затраты времени, ч/год
1	2	3	4	5	6	7
1	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	—	0,5	4500	
2	Оформление документов при увольнении рабочих	Один рабочий	—	0,6	3600	

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
3	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	Один рабочий	—	2,0	250	
4	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников 20500 чел.	53,2	1	
Итого						

Методические указания

Для расчета нормативной численности менеджеров по персоналу необходимо знать нормативную трудоемкость всех работ, закрепленных за менеджерами по персоналу, рассчитанную по нормам времени на единицу работ. Типовые нормы времени на эти виды работ разработаны НИИ труда.

Численность менеджеров по персоналу рассчитывается по формуле

$$Ч = Т * К / Фп,$$

где Т – общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-ч;

К – коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в общей трудоемкости всех функций (К-1,15);

Фп – полезный фонд рабочего времени одного работника за год или рабочее время специалиста согласно трудовому договору за год, ч (2000).

Практическое занятие № 3. Ситуация «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»

Описание ситуации

Компания «Вектор» была оштрафована на 1000 у.е. за неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство этой компании в марте отстранило от работы 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации «Феникс».

Компания «Феникс» – организация, осуществляющая контроль за деятельностью страховых компаний, обязала компанию «Вектор» выплатить штраф 1000 у.е., включая затраты на обучение неквалифицированного персонала.

Компания «Феникс» провела проверку компании «Вектор» после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились три месяца, был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве компании «Вектор».

Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией «Феникс».

Компания «Вектор» – одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании «Феникс» обошлись компании «Вектор» в 10 млн у.е. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоя-

тельность существования контролирующей организации «Феникс», призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

Постановка задачи

1. Почему компании «Вектор» пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?

2. Какие доводы имеются «за» и «против» существования контролирующих организаций типа «Феникс», которые имеют полномочия от имени государства контролировать работу частных компаний?

3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?

4. Какие проблемы в подборе персонала у компании «Вектор» смогли привлечь внимание контролирующей организации?

5. Почему был приостановлен наем на работу в компанию «Вектор» новых страховых агентов?

6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

Методические указания

1. Для обсуждения ситуации группа студентов делится на подгруппы по 5-7 человек. Для каждой подгруппы готовится копия исходных данных.

2. Преподаватель предлагает студентам ознакомиться с ситуацией и обсудить ее.

3. Итогом обсуждения должны стать ответы на 6 поставленных вопросов, причем важно получить эти ответы, организовав дискуссию между подгруппами.

Практическое занятие № 4. Определение потребности в персонале

Исходные данные и постановка задачи

На основе имеющихся исходных данных таблицы необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Исходные данные

Показатели	Работа А	Работа Б
Трудоемкость изделия, ч изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт. изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Методические указания

Расчет численности производственного персонала по методу трудоемкости производится по формуле

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф},$$

где $T_{пр}$ – время, необходимое для выполнения производственной программы;

$T_{пф}$ – полезный фонд времени одного работника.

$$T_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{\text{н.п.}i}) / K_{\text{в}},$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i – количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i – трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{\text{н.п.}i}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции;

$K_{\text{в}}$ – коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в следующей последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$T_1 = N_1 T_1;$$

$$T_2 = N_2 T_2.$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{\text{общ}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.}1} + T_{\text{н.п.}2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{общ}} / K_{\text{в}}.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{пф}}.$$

Решение

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ.

Для работы А:

$$T_1 = 0,8 * 1000 = 800 \text{ ч};$$

$$T_2 = 0,3 * 1200 = 360 \text{ ч}.$$

Для работы Б:

$$T1 = 0,5 * 1000 = 500 \text{ ч};$$

$$T2 = 0,4 * 1200 = 480 \text{ ч}.$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ.

Для работы А:

$$\text{Тобщ} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ ч}.$$

Для работы Б:

$$\text{Тобщ} = 500 + 480 + 150 + 120 = 1250 \text{ ч}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы.

Для работы А:

$$T_{\text{пр}} = 1430 / 1,04 = 1375 \text{ ч}.$$

Для работы Б:

$$T_{\text{пр}} = 1250 / 1,05 = 1190,5 \text{ ч}.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ.

Для работы А:

$$Ч_{\text{пер}} = 1375 / 432,5 = 3,2 \text{ чел}.$$

Принимаемая численность персонала – 3 человека.

Для работы Б:

$$Ч_{\text{пер}} = 1190,5 / 432,5 = 2,8 \text{ чел.};$$

Принимаемая численность персонала – 3 человека.

Практическое занятие № 5. Определение численности административно-управленческого персонала

Исходные данные и постановка задачи

На основе исходных данных, представленных в табл. 2.5 и табл. 2.6, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется формула:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) * K_{нрв},$$

где n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период;

t_i – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

Таблица 2.5

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Таблица 2.6

Наименование показателя	Значение
Годовой фонд времени одного сотрудника, ч	1920
Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы	1,3

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников	1,12
Коэффициент пересчета явочной численности в списочную	1,1

Приведем последовательность расчета численности персонала:

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = K_1 * K_2 * K_3,$$

где K_1 – коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы;

K_2 – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников;

K_3 – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Чп = [(m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3) / T] * K_{нрв}.$$

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = (500 * 1) + (3000 * 0,5) + (300 * 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = 1,3 * 1,12 * 1,1 = 1,6.$$

3. Определение расчетной численности персонала:

$$Чп = (2900 / 1920) * 1,6 = 2,4 \text{ чел.}$$

Принимаемая численность – 3 человека с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Практическое занятие № 6. Определение численности персонала по нормам обслуживания

Исходные данные и постановка задачи

На основе исходных данных, представленных в табл. 2.7 и табл. 2.8, необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания.

Таблица 2.7

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч		Количество операций за смену	
	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 1	Вариант 2
Загрузка агрегата	0,02	0,05	60	85
Контроль рабочего процесса	0,08	0,11	120	145
Выгрузка агрегата	0,03	0,06	60	85

Таблица 2.8

Наименование показателя	Значение	
	Вариант 1	Вариант 2
Количество агрегатов	8	10
Режим работы агрегатов (количество смен)	2	2
Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену	8	10
Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену	4	6
Полезный фонд времени одного работника за смену, ч	7	7

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, ч	1,4	1,3
Коэффициент пересчета явочной численности в списочную	1,15	1,2

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Чпер = [(Чагр * Кзагр) / Ноб] * Кп,$$

где Чагр – число агрегатов;

Кзагр – коэффициент загрузки;

Ноб – норма обслуживания;

Кп – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается по формуле:

$$Ноб = Тпол / \sum_{i=1}^n t_i * n_i + Тд,$$

где Тпол – полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n – количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t_i – время, необходимое на выполнение одной операции по i-му виду работ;

n_i – количество операций по i-му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

Тд – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i.

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$Кзагр = Нобщ / Nmax,$$

где Нобщ – общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{\max} – количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Ниже приведена последовательность расчетов $Ч_{\text{пер}}$.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (t_1 * n_1) + (t_2 * n_2) + (t_3 * n_3) + T_{\text{д.}}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}}$$

3. Определение коэффициента загрузки ($K_{\text{загр}}$).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов ($Ч_{\text{пер}}$).

Решение

По первому варианту исходных данных:

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (0,02 * 60) + (0,08 * 120) + (0,03 * 60) + 1,4 = 14 \text{ ч.}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}} = 7 / 14 = 0,5.$$

3. Определение коэффициента загрузки:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{макс}} = (8 + 4) / 8 = 1,5.$$

4. Определение расчетной численности персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = [(8 * 1,5) / 0,5] * 1,15 = 27,6 \text{ человека.}$$

Принимаемая численность персонала – 28 человек.

Практическое занятие № 7. Оценка стабильности трудового коллектива

Исходные данные

В коллективе штамповочного цеха машиностроительного завода со среднесписочной численностью 100 человек постоянно нарушаются трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. На этом основании кадровая служба предприятия оценивает состояние трудового коллектива как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения.

С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка. Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих коэффициентов стабильности, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется нормативный показатель стабильности.

В последующем для каждого подразделения определяются средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в цехе имели место следующие нарушения:

- 1) 10 прогулов;
- 2) 30 опозданий;
- 3) 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня;
- 4) 20 более мелких нарушений трудового распорядка;
- 5) 2 случая нарушения общественного порядка.

Один человек уволился по собственному желанию. При этом потери от прогулов составили – 30 чел./дней, потери от отпусков с разрешения администрации – 50 чел./дней.

Нормативный коэффициент стабильности по организации составляет 0,9.

Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка на предприятии, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент непринятия мер (Нм), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В этом месяце данная величина Нм оценена в 3 пункта.

Динамика стабильности за пять месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными, приведенными в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Динамика показателя стабильности коллектива

Показатель стабильности	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Кст	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

Постановка задачи

Необходимо оценить уровень стабильности коллектива штамповочного цеха машиностроительного завода за июль текущего года исходя из приведенных данных.

Необходимо подробно обсудить со студентами, за счет чего можно достичь высокой стабильности трудового коллектива.

Методические указания

Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента стабильности и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. В идеале коэффициент стабильности равен 1.

Фактическая величина Кст рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$\text{Кст} = [(\text{Пп} + \text{Оп} + \text{Пур} + \text{Нтр} + \text{Ноп} + \text{А} + \text{Ув}) / \text{Чсп} - 1] + [(\text{Ппр} + \text{Пра} + \text{Пз}) * 10 \text{ Нм}] / [\text{Чсп} * \text{Д}],$$

где Кст – коэффициент стабильности трудового коллектива;

Пп – число случаев прогула;

Оп – число случаев опозданий на работу;

Пур – число случаев ухода с работы до окончания рабочего дня;

Нтр – число других нарушений трудового распорядка;
 Ноп – число случаев нарушений общественного порядка;
 А – число случаев нарушений общественного порядка, повлекших за собой арест до нескольких суток;
 Ув – число уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;
 Ппр – потери от прогулов (чел./дн.);
 Пра – потери вследствие отпусков с разрешения администрации (чел./дн.);
 Пз – потери от задержания работников органами охраны правопорядка (чел./дн.);
 Нм – коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам непринятия руководителем подразделения мер воздействия на нарушителей;
 Чсп – среднесписочная численность работающих на 1-е число месяца, следующего за отчетным;
 Д – количество рабочих дней в отчетном месяце.

Полученное значение Кст следует занести в табл. 2.10 и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествовавший отчетному месяцу, то его следует оценить как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось – как отрицательное.

Но этого еще недостаточно для окончательного вывода. Чтобы сделать такой вывод коэффициент Кст, полученный путем расчета, сравнивают с нормативным Кст по предприятию и анализируют характер динамики.

Таблица 2.10

Динамика показателя стабильности коллектива

Показатель	Месяцы
------------	--------

стабильности	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль
Кст							

Практическое занятие № 8. Оценка текучести кадров
Исходные данные и постановка задачи

Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности персонала работой на предприятии по данным баланса численности работников (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Баланс численности работников

Показатель	Численность работников, чел.
1. Списочный состав на начало отчетного периода	6714
2. Принято в течение отчетного периода, всего В том числе по источникам:	266
- выпускники учебных заведений	84
- перевод с других предприятий	5
- направлены органами трудоустройства	12
- приняты самим предприятием	165
3. Выбыло в течение отчетного периода, всего В том числе по причинам:	388
- перевод на другие предприятия в связи с окончанием срока договора	67
- переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом	82
- по собственному желанию	196
- увольнение по сокращению штатов	30
- увольнение за прогул и другие нарушения	

трудоустрой дисциплины	13
4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 – стр. 3)	6592
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период	6060
6. Среднесписочное число работников	6653

Методические указания

Одним из основных косвенных критериев эффективности деятельности службы управления персоналом является показатель текучести кадров.

Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр.

В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) – так называемая *«активная» текучесть*, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.) – *«пассивная» текучесть*.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период времени).

Относительный показатель текучести – ***коэффициент текучести кадров*** – определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения

трудоустройственной дисциплины), к среднесписочной численности работников:

$$K_T = R_{ув} / R_{ср} * 100,$$

где $R_{ув}$ – численность работников, уволенных по причинам текучести;

$R_{ср}$ – среднесписочная численность работников на предприятии.

Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии определяется по формуле:

$$K_u = 1 - R_{сж} / R_{ср},$$

где $R_{сж}$ – число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию.

Практическое занятие № 9. Определение интенсивности текучести персонала

Исходные данные и постановка задачи

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, полученный результат прокомментировать.

Методические указания

Коэффициент интенсивности текучести определяется по формуле:

$$K_{ит} = R_{vi} / P_i ,$$

где R_{vi} – доля i -й категории работников в числе выбывших по причинам текучести;

P_i – доля этой же категории работников в структуре работающих на предприятии.

Решение

$$K_{ит} = 25 / 10 = 2,5.$$

Таким образом, коэффициент интенсивности текучести молодежи до 20 лет на предприятии – 2,5.

Данный коэффициент показывает, что интенсивность текучести среди молодых работников до 20 лет в 2,5 раза выше средней интенсивности текучести на предприятии.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Лабораторная работа № 1. Информационное обеспечение дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Цель – приобретение навыков поиска информации по проблемам управления человеческими ресурсами и формирование представлений о содержании, особенностях и основных направлениях управления человеческими ресурсами.

Задание на лабораторную работу

1) индивидуальная работа

Пользуясь различными поисковыми системами (например, Google, Yandex, Поиск@mail.ru и другими) необходимо найти 10 сайтов, материалы которых раскрывают особенности HR-менеджмента, основные понятия темы. Следует исследовать сайты компаний или специфические информационные ресурсы по управлению персоналом, а не сайты, содержащие реферативные работы и курсовые. В отчете по лабораторной работе следует не только привести перечень сайтов, но также дать их краткое описание. В отчете должны быть отражены подходы к определению HR-менеджмента, основные отличия данного направления в современных условиях, проблемы, связанные с управлением человеческими ресурсами.

В лабораторной работе следует руководствоваться табл. 3.1, она поможет структурировать материал и систематизировать знания в области HR-менеджмента.

Таблица 3.1

Наименование информационного ресурса и краткая характеристика	Понятие HR-менеджмента и особенности управления человеческими ресурсами

2) работа в группе

Каждый студент готовит презентацию по результатам индивидуальной работы с целью формирования общего списка источников, которые помогут в изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

3) для защиты лабораторной работы студент должен оформить отчет в рабочей тетради или отдельным файлом, который должен содержать:

- название и цель работы;
- результаты индивидуальной работы;
- результаты группового обсуждения;
- выводы;
- студент должен владеть основными терминами и понятиями из области управления человеческими ресурсами:

1. Что представляет собой управление человеческими ресурсами?

2. Какие направления работы (функции, элементы) включает управление человеческими ресурсами?

3. Являются ли понятия управления персоналом и управления человеческими ресурсами синонимами или нет?

Лабораторная работа № 2. Оценка рынка труда и поиск работы

Цель – приобретение навыков анализа рынка труда и навыков по поиску, выбору и обоснованию места работы.

Задание на лабораторную работу:

с помощью сети Интернет или, используя специальные газеты, изучить рынок труда (какие специалисты требуются, оплата труда, условия работы, возможность обучения), найти 5 вариантов работы и обосновать выбор одного из них; оформить процесс и результаты работы в тетради.

Отчет о выполнении работы должен содержать:

- название лабораторной работы;
- цель, задание;
- характеристику 5 вариантов мест будущей работы (необходимо заполнить таблицу, которая будет содержать критерии оценки вакантных должностей (какие требования предъявляются, оплата, условия работы, карьера) и их характеристику);
- обоснование выбора одного из вариантов;
- вывод.

Лабораторная работа №3. Использование метода тестирования для отбора и оценки человеческих ресурсов

Цель – сформировать представление о тестировании как основном методе отбора и оценки человеческих ресурсов, приобрести навыки использования тестов для оценки личных качеств с учетом будущего направления деятельности.

Задание на лабораторную работу

1) используя источники информации из лабораторной работы № 1, найти и записать в рабочую тетрадь понятие и классификацию тестов, применяемых в процессе отбора и оценки персонала, указав при этом ссылки на источники;

2) опираясь на классификацию тестов, выбрать три теста, которые позволяют оценить различные характеристики и особенности личности, а также уровень профессиональной подготовки; с помощью ресурсов сети Интернет найти варианты во-

просников по выбранным направлениям тестирования, пройти тесты и результаты представить в рабочей тетради;

3) оформить отчет в тетради, который должен содержать:

- название и цель лабораторной работы;

- понятие и классификацию тестов;

- вопросы выбранных тестов;

- ответы на вопросы и результаты тестирования;

- вывод о выполнении лабораторной работы, в котором необходимо отразить плюсы и минусы тестирования как метода отбора и оценки человеческих ресурсов, а также другие методы, которые можно использовать для данной работы.

Лабораторная работа № 4. Практика управления человеческими ресурсами. Формирование имиджа работодателя

Цель – приобретение знаний и навыков в области формирования и оценки имиджа работодателя; умений презентации информации.

Теоретические положения

За последние десять лет картина рынка труда претерпела значительные изменения. Если еще в 2001 году право выбора почти всегда было за работодателем, то в 2008 году каждый интересный кандидат имеет на руках от трех до восьми финальных предложений (это официальная статистика). В подобных условиях для компаний, которые стремятся занимать сколь-нибудь серьезное положение на рынке труда, становится крайне важным их имидж как работодателя.

Индикатором важности имиджа компаний-работодателей можно считать стремительное появление в HR-менеджменте понятия «HR-бренд» и связанного с ним процесса HR-брендинга.

Основные факторы, по которым оценивается имидж компании как работодателя:

- Гигиенические факторы (расположение и оснащение рабочего места, состояние мест общего пользования, кондиционирование воздуха, оформление/стиль офиса)
- Размер и форма оплаты труда (белая/серая заработная плата, прозрачность системы, реальность целей)
- Система льгот, социальных гарантий, нематериального поощрения
- Корпоративная культура компании, возможность принадлежности к группе
- Репутация компании среди клиентов и партнеров
- Продукт компании, его социальная значимость
- Возможность роста и самореализации внутри компании
- Возможность обучения, узнавания чего-то нового
- Эмоциональная окраска информации о компании на рынке

Причем, чем выше уровень кандидата, тем больше он будет обращать на факторы более высокого уровня – возможность самореализации и познания станет самым значимым фактором. Однако – при прочих удовлетворенных потребностях. Например, если топ-менеджеру предложить полный карт-бланш в развитии нового бизнес-направления, но при этом забыть об обустроенном кабинете и личном секретаре, это предложение не станет для кандидата привлекательным. И наоборот, сталевару не следует в первую очередь рассказывать о его причастности к удваиванию ВВП. Ему нужно предельно четко объяснить структуру заработной платы и социальных льгот, рассказать о предоставляемой компанией рабочей одежде и горячем питании. Удваивание ВВП стоит оставить на случай задержки зарплаты – в этом случае пламенные речи, действительно, могут принести пользу.

Как развивается в России HR-брендинг? Какие инструменты используются для создания образа привлекательного работодателя?

В крупных компаниях появились отделы компенсаций и льгот. Они входят в структуру Дирекций по управлению персоналом и занимаются исключительно анализом и улучшением системы оплаты труда в компании, расчетом заработной платы и опросно-разъяснительной работой с персоналом по этим вопросам. В небольших компаниях появляются и развиваются системы бонусов. Вспомните: еще десять лет назад редко где можно было услышать о ежемесячных, квартальных и годовых бонусах (хотя, последние присутствуют в усеченном виде еще со времен плановой экономики – так называемая «тринадцатая зарплата»). Сейчас же это явление стало повсеместным. Даже административные работники (секретари, бухгалтеры, аналитики) уже участвуют в бонусных программах. Их основные КРІ (ключевые показатели деятельности) – результаты работы отдела. Развиваются системы льгот. Компании все чаще предоставляют своим сотрудникам расширенные медицинские страховки, помогают при счастливых и несчастных случаях в жизни, оплачивают дорогостоящее обучение и помогают покупать жилье в рассрочку (или компенсируют его съем для иногородних сотрудников). Мы даже коллекционируем специфические, нестандартные льготы, с которыми встречаемся при работе с нашими клиентами. Например, одна строительная компания берет на себя управление всем домашним хозяйством топ-менеджеров, включая поиск нянь и детских садов для детей и специализированных спа-центров для жен. Делается это исходя из лозунга «Мы хотим, чтобы на работе вы думали только о работе».

Очень важной и емкой частью работы департамента управления персоналом является создание и развитие корпоративной культуры компании. Здесь как в песне – «Наша служба и опасна, и трудна, и на первый взгляд как будто не видна...». Крайне сложно оценить влияние корпоративной культуры на результаты деятельности компании, на рост ее капитализации. Поэтому до сих пор не слишком большое количество компа-

ний целенаправленно работают над этой частью HR-бренда работодателя. А ведь и небольшими усилиями можно достичь многого. И здесь управление персоналом позаимствовало много методов у PR – как внешнего, так и внутреннего.

Небезызвестно, что любая компания является во многом трансляцией личности своего руководителя. Другой известный факт – что корпоративную культуру «делают» все люди, работающие в компании. Обе точки зрения жизнеспособны, и потому существует два метода построения корпоративной культуры компании: сверху вниз и, как несложно догадаться, снизу вверх. В первом случае ценности руководителя транслируются в желаемые паттерны поведения в компании. Плюс такого подхода в том, что компания будет именно такой, как желает первое лицо. Минус – в заложенной повышенной текучести персонала (не все люди будут разделять ценности руководителя). Во втором же случае отправной точкой для выстраивания корпоративной культуры будут как раз принятые среди линейного и среднего персонала отношения и паттерны. Они и будут «узакониваться» в документе, фиксирующем основные особенности КК. Плюс такого подхода в легкости внедрения. Минус – в увеличении риска трансформации демократии в анархию.

И, безусловно, самой что ни на есть новинкой в HR-менеджменте является внутренний корпоративный PR. Его основная задача – доносить до каждого сотрудника (в том числе до потенциального) ценности компании, события, возможности, процедуры и так далее. На помощь корпоративным пиарщикам пришли собственные внутренние газеты компаний, Intranet (сайты для внутреннего пользования), информационные стенды и мероприятия для сотрудников. Сотрудники разных филиалов теперь знают друг о друге, о важных событиях, происходящих в их компании за тысячи километров от них, о серьезных профессиональных свершениях. Это помогает чувствовать причастность к общему делу и к большой, слаженной

команде. Внутренние сайты и корпоративные издания – отличный инструментарий, который приносит и будет приносить еще очень долго большую пользу компаниям, но это отдельная большая тема.

В условиях сверхактивно развивающейся экономики многие компании делают ставки на кандидатов с аналогичным опытом работы – им некогда готовить и учить неподготовленных специалистов. Это автоматически приводит их зачастую на территорию конкурентов. В разных отраслях бизнеса это может быть более или менее узкий круг компаний/профессионалов. Однако он всегда конечен. И, как говорилось в известной рекламе, «Люди говорят!». Поэтому информация на рынке распространяется очень быстро, особенно с учетом возможностей Интернета. Важно ли, чтобы о компании-работодателе говорили хорошо? Вопрос скорее риторический.

Что делать, чтобы люди, уходящие из компании, говорили о ней хорошо или хотя бы нейтрально? Существует масса возможностей. Например, анкета увольняющегося сотрудника, заполняя которую, сотрудник рассказывает, почему он уходит, что ему не нравилось в работе, а что, напротив, вполне устраивало. Еще более полезен откровенный разговор с HRом или непосредственным руководителем. Затем эта информация анализируется, и результаты анализа воплощаются в конкретных мероприятиях.

Например, если уходящие сотрудники отдела продаж, где высокая текучесть персонала, часто называют одной из причин ухода излишне авторитарного руководителя, который не дает им возможности проявлять себя, то действия компании могут выразиться в обучении этого руководителя управленческим компетенциям или его замене.

Легкого рецепта «как узнать, что думает рынок труда о нашей компании», не существует, к сожалению. Есть закрытые «черные списки» работодателей, но доверять им рискованно.

Всегда нужно задавать себе вопрос: а кто составлял этот список? Кто принял решение о том, что тот или иной работодатель является недобросовестным, и по каким критериям? Был ли тот человек объективен?

Однако игнорировать такой источник информации, как Интернет, нельзя. Ряд форумов, посвященных обмену информацией о работодателях, есть на сайте www.rabota.ru

Едиственный качественный «рецепт» – это постоянный сбор и анализ информации:

- количество и качество кандидатов, претендующих на вакантные позиции в компании (показатель нужно рассматривать обязательно в динамике, а в идеале его нужно сравнивать с аналогичными показателями компаний-конкурентов);
- количество отказов кандидатов от выхода на работу в вашу компанию;
- причины выше названных отказов – это крайне важно. Мы рекомендуем вести учет этих причин и анализировать их с некоторой периодичностью;
- если компания работает с кадровым агентством, она может бесплатно пользоваться уникальной информацией: мнение расширенного участка рынка труда о компании-работодателе. Например, Иван Петров считает, что компания X – плохой работодатель. Однако, беседуя по телефону с консультантом агентства, он еще не знает, что речь идет о компании X, и приходит в КА. Уже при встрече рекрутер называет кандидату работодателя, и кандидат объясняет причины, почему именно он считает компанию X не слишком интересной для него. Если бы компания X самостоятельно вышла на Ивана Петрова, то такой разговор просто не состоялся бы. Мы рекомендуем компаниям пользоваться этим очень полезным «побочным» эффектом работы рекрутмент-агентств;

- процент текучести персонала;
- соотношение довольных и недовольных сотрудников, уходящих из компании.

Как театр начинается с вешалки, так компания для кандидата начинается с рекрутера. Поэтому очень важно, кто именно будет интервьюировать кандидатов на входе. Требования к рекрутерам очень высоки. Помимо навыков оценки кандидатов, они должны уметь установить контакт, правильно донести кандидатам их будущие задачи и возможности, особенности корпоративной культуры и ценностей и многое другое. HR-бренд не начинается с собеседования, но если оно проведено непрофессионально, то им все может закончиться.

Образ привлекательного работодателя можно сравнить с цепью, при выпадении одного звена которой она ломается. Поэтому нужно уделять равное внимание крепости всех звеньев этой цепи.

Задание на лабораторную работу

1) с использованием ресурсов сети Интернет проанализировать имидж конкретного предприятия (организации) в качестве работодателя, при этом необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- миссия и цели организации;
- социальная ответственность;
- политика в области человеческих ресурсов;
- отношение к персоналу;
- условия приема на работу;
- вакансии на текущий момент;
- условия труда;
- уровень заработной платы;
- льгот;
- возможность стажировки и обучения;
- возможность отправить резюме;
- особенности отбора (анкета, собеседование);
- система наставничества.

2) предприятиями для анализа могут быть ОАО «Газпром», ОАО «АвтоВаз», ОАО «ЭФКО», Сбербанк РФ, PWC, P&G, Ernst&Young и др.

3) студенты могут работать самостоятельно или в рабочих группах по 2-3 человека;

4) результаты поиска оформить в тетради;

5) обсудить полученные результаты в аудитории;

6) сдать отчет на проверку преподавателю.

Лабораторная работа № 5. Кадровый аутсорсинг. Особенности работы кадровых агентств

Цель – приобретение навыков анализа информации об особенностях работы кадровых агентств.

Задание на лабораторную работу

1) с помощью ресурсов сети Интернет найти информацию о работе 3 кадровых агентств и проанализировать особенности их работы;

2) разработать 10 критериев оценки работы кадровых агентств;

3) результаты анализа свести в таблицу;

4) представить себя в роли HR-директора и обосновать выбор одного из кадровых агентств для заключения договора;

5) сделать выводы об особенностях, преимуществах и недостатках кадрового аутсорсинга в современных условиях;

6) оформить отчет в рабочей тетради и сдать на проверку преподавателю.

Лабораторная работа № 6. Развитие человеческих ресурсов в организации

Цель – получение знаний и приобретение навыков развития человеческих ресурсов в организации, включая вопросы обучения и карьеры.

Задание на лабораторную работу

1) представить себя в роли HR-менеджера гипотетической (или конкретной) организации и с помощью ресурсов сети Интернет найти наиболее интересные варианты развития персонала Вашей организации – 10 вариантов (семинары, тренинги, курсы повышения квалификации, дополнительное образование, второе образование, другие виды и формы обучения);

2) оформить результаты поиска в рабочей тетради, обсудить в аудитории, сдать отчет на проверку преподавателю.

Лабораторная работа № 7. Проблемы управления человеческими ресурсами: теория и практика

Цель – приобретение знаний в области управления человеческими ресурсами и навыков поиска, выбора, анализа, работы и презентации информации в аудитории.

Задание на лабораторную работу

1) выбрать одно актуальное направление управления человеческими ресурсами: набор, отбор, мотивация, деловая оценка, адаптация, обучение, карьера, организация работы HR-менеджера, стратегия управления человеческими ресурсами, формирование организационной приверженности и др.;

2) подготовить презентацию с использованием Power Point, при этом презентация должна содержать теоретическое обоснование выбранного направления (определение и классификацию, методы, проблемы, направления их решения, примеры конкретных предприятий);

3) презентация и обсуждение проблем в аудитории;

4) оформить отчет и сдать на проверку преподавателю.

Студенты могут работать индивидуально или могут быть организованы рабочие группы по 2-3 человека.

Лабораторная работа № 8. Подбор персонала. Оценка кандидатов на вакантные должности

Цель работы: приобретение навыков подбора и оценки персонала.

Методические указания

Получив конкретное указание, относительно должности и места работы предполагаемого кандидата на работу, студенты разрабатывают модель личности на должность (целевая аудитория). Предлагаемая группами модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе. Затем формируется список вопросов к кандидату, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личностной характеристикой.

Задание на лабораторную работу

- 1) Студенты работают в группах по 2-3 человека.
- 2) Необходимо составить «портрет» сотрудника на замещение вакантной должности:
 - для группы МФ предлагаются следующие должности: финансовый аналитик предприятия, менеджер по работе с юридическими лицами в банке и др.;
 - для группы МЛ предлагаются должности: маркетолог транспортно-логистической компании, логист предприятия, менеджер по работе с клиентами.
- 3) При описании «целевой аудитории» и составлении портрета сотрудника следует охарактеризовать: желаемые для кандидатов пол, возраст, требования к основному и дополнительному образованию, требования к навыкам, квалификации, опыту работы, психологические характеристики личности. Следует также составить список компетенций работника: «знать-уметь-владеть».
- 4) Обсуждение результатов производится в группе.
- 5) После обсуждения и корректировки результатов необходимо разработать вопросник собеседования с кандидатом на вакантную должность при приеме на работу, включающий следующие разделы (в каждом разделе не менее 5 вопросов):
 1. Вопросы для определения способности выполнять работу.

2. Вопросы для определения желания выполнять работу.
3. Вопросы для определения исполнительности.
4. Специальные вопросы, задаваемые при отборе руководителей.
5. Дополнительные вопросы, задаваемые работникам, принимаемым на должности, связанные с реализацией продукции и услуг.
6. Дополнительные вопросы к собеседованию с молодыми специалистами.

Результаты лабораторной работы оформляются в тетради.

Отчет по лабораторной работе должен содержать:

- 1) описание сотрудника на замещение вакантной должности;
- 2) анкету соискателя на вакантную должность.

Лабораторная работа № 9. Выбор методов обучения персонала

Цель работы – приобретение знаний, умений и навыков обоснования и выбора метода обучения человеческих ресурсов организации, формирование представлений о преимуществах и недостатках методов обучения в конкретной ситуации.

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл. 1.2, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач (оценить каждый ранговым методом):

1. Приобретение знаний;
2. Развитие способностей работника;

3. Изменение отношения.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и при формулировке вывода ответить на вопросы:

- может ли этот метод подойти для каждой из трех задач?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

Таблица 1.2

Использование методов обучения

Наименование метода обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Демонстрация приемов работы			
6. Метод усложняющихся заданий			
7. Специальный подбор заданий			
8. «Оставление на произвол судьбы»			
9. Работа под руководством			
10. Ситуационный анализ			
11. Моделирование ситуаций			
12. Советы молодых специалистов			
13. Обзор обратной связи			
14. Круглые столы			
15. Дискуссии			
16. Участие в спецпроектах			
17. Рабочие группы			
18. «Мозговая атака»			
19. Учебные фильмы			

20. Экспериментирование			
21. Стажировки			
22. Участие в конференциях			
23. Деловые игры			
24. Тренинги			
25. Дистанционное обучение			
26. Лекции			
27. Самостоятельное изучение специальной литературы			

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Общие положения по выполнению самостоятельной работы

Рабочей программой дисциплины «Управление человеческими ресурсами» предусмотрена самостоятельная работа студентов. Виды самостоятельной работы:

1. Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала;
2. Подготовка к практическим занятиям
3. Самоподготовка к итоговой проверке знаний;
4. Выполнение домашних заданий.

2.1. Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление студента с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала. Особое внимание следует уделить вопросам, выносимым на самостоятельное изучение.

2.2. Подготовка к практическим и лабораторным занятиям заключается в выполнении определенных заданий к каждому практическому занятию. Выполнение заданий в качестве подготовки к практическим занятиям является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости студента.

2.3. Самоподготовка к итоговой проверке знаний предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

Студент допускается к итоговой аттестации (экзамену) на основании посещения лекций и практических занятий, а также выполнения лабораторных работ согласно балльно-рейтинговой системе.

На экзамен выносятся основные вопросы, изучаемые по дисциплине. Экзамен предполагает проведение итогового тестирования, решение задач и выполнение творческого задания, которое предполагает анализ конкретной ситуации, связанной с одной из проблем управления человеческими ресурсами.

2.4. Выполнение домашних заданий является обязательным элементом процесса обучения. Рабочей программой дисциплины предусматривается выполнение двух домашних заданий:

Домашние задания оформляются как индивидуальный отчет студента, на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ. Наличие титульного листа обязательно.

Методические указания по выполнению домашних заданий приведены в следующем разделе.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ

Домашние задания сдаются на проверку преподавателю ранее установленного срока защиты. Предъявление домашнего задания в день защиты считается нарушением сроков выполнения.

Домашние задания оформляются на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ.

Методические указания по выполнению домашнего задания 1

Домашнее задание № 1 предполагает:

1. Разработку анкеты на замещение вакантной должности;
2. Составление резюме.

Разработка анкеты

При составлении анкеты на замещение вакантной должности можно ориентироваться на 2 направления:

1) Вы выступаете в роли HR-менеджера конкретного предприятия (профиль предприятия студент выбирает самостоятельно) и Вам нужен специалист в какой-либо отдел (по выбору студента). Вам необходимо составить анкету на замещение вакантной должности (по выбору студента).

2) Вы анализируете уже готовую анкету на замещение конкретной вакантной должности конкретного предприятия на предмет того, насколько она соответствует предъявляемым

к составлению анкет требованиям, и как с ее помощью можно принять решение о принятии на работу специалиста.

В любом случае при составлении или в процессе анализа анкеты студент должен ответить на следующие вопросы:

- каким образом анкета позволяет выявить необходимые качества претендента;
- каковы специфические требования к должности, как это отражено в анкете;
- вопросы какого свойства обычно используются при составлении анкеты на замещение вакантной должности; для выявления каких особенностей претендента;
- какие виды вопросов используются при составлении анкеты;
- каким образом те или иные вопросы отражают требования к будущей работе;
- если принимать решение о приеме претендента только по анкете, какие вопросы будут ключевыми;
- каким образом из анкеты выявить наиболее значимые характеристики должности и претендента, а также установить соответствие между ними;
- претендент с какими характеристиками (профессиональными знаниями и навыками и человеческими качествами) должен занимать должность;
- если анкета носит общий характер, в чем заключается ее смысл и какими вопросами ее необходимо дополнить для придания ей специфики должности и будущей работы;
- какие еще методы можно использовать при отборе претендента на вакантную должность; в чем сущность, особенности использования, преимущества и недостатки этих методов.

Задание считается выполненным, если приводится бланк анкеты и ее характеристика по указанным вопросам.

Составление резюме

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем.

Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений и пассивных форм.

При составлении резюме студент может выбрать 2 направления:

1) предположить, что уже получил диплом об окончании вуза;

2) предположить, что в настоящий момент ищет работу или стремится устроиться на работу в ближайшее время.

Примерная форма резюме приведена в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Форма резюме

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете

Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

Критерии оценки домашнего задания № 1

1. Оформление (соответствие требованиям нормоконтроля);
2. Знание студентом основ использования анкетирования при приеме на работу и наличие грамотно составленного резюме;
3. Представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем;
4. Грамотное изложение материала в процессе защиты домашнего задания и ответы на вопросы преподавателя.

Примечание: в случае несоответствия работы одному из приведенных критериев итоговая оценка уменьшается на 1 балл.

Методические указания по выполнению домашнего задания 2

Домашнее задание № 2 предполагает:

- 1) составление аннотации статьи по актуальной проблеме курса;
- 2) составление личного плана карьеры.

Аннотация статьи

Аннотация – краткое, обобщенное описание (характеристика) текста статьи. Аннотация включает характеристику основной темы, проблемы, объекта, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данный документ в сравнении с другими схожими по тематике и целевому назначению. Аннотация может включать сведения об ав-

торе и достоинствах работы. Аннотация состоит из двух частей. В первой части формулируется основная тема статьи, а во второй – перечисляются основные положения, проблемы, пути их решения.

Для подготовки аннотации статьи необходимо изучить публикации, отражающие современные проблемы управления человеческими ресурсами, ориентируясь на содержание дисциплины. По одной из представленных тем дисциплины необходимо найти статью, рассматривающую современные проблемы выбранного направления управления человеческими ресурсами и/или пути их решения. Статья может содержать описание опыта работы конкретного предприятия, проблемы конкретного предприятия, кадровой службы и пути их решения.

Для изучения и подбора материала необходимо воспользоваться такими периодическими изданиями (журналами), как «Управление персоналом», «Карьера», «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Профиль», «Эксперт», «Консультант директора», «Деловые люди» и др., а также материалами, представленными на соответствующих сайтах в сети Интернет.

При написании аннотации необходимо придерживаться следующих *общих рекомендаций*:

- обоснование актуальности выбранной статьи;
- постановка проблемы, ее описание и краткая история (предпосылки) ее возникновения;
- характеристика предприятия, краткое представление;
- объект и предмет изучения;
- описание ситуации, представленной в статье в хронологии событий;
- направления и методы решения проблемы, представленные автором статьи;
- результаты, полученные на предприятии и описанные в статье;
- точка зрения автора аннотации на проблему и подходы к решению проблемы, спорные аспекты статьи;

- объем аннотации 4-5 с., к аннотации необходимо приложить копию статьи;

- необходимо указать источник статьи;

- необходимо использовать синтез методов научного исследования и творческого подхода.

При написании аннотации следует использовать следующую модель, представленную в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Модель аннотации

Элементы структуры аннотации	Типовые клише
1. Вводная часть аннотации	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В статье «...», помещенной в журнале «...» № за ... год, рассматриваются вопросы (пути, методы, проблемы, модели) ...; ➤ Автор статьи – известный ученый..., генеральный директор..., консультант в области...; ➤ Статья носит название... ➤ В статье рассматриваются вопросы, имеющие важное значение для... ➤ Статья является актуальной, т.к. ...
2. Тема статьи, ее общая характеристика	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Тема статьи... ➤ Статья посвящено вопросу (проблеме, исследованию)... ➤ Статья представляет собой анализ...
3. Проблема статьи	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В статье рассматривается ... ➤ Сущность рассматриваемой в статье проблемы заключается в ... ➤ В статье дается оценка... ➤ Главное внимание автора уделено...
4. Описание основного содержания статьи	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Во введении дается определение... ➤ В начале статьи излагаются цели... ➤ Далее дается общая характеристика проблемы исследования... ➤ В статье автор затрагивает следующие проблемы...

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В основной части статьи приводится аргументация... ➤ В статье также затронуты такие вопросы, как...
5. Иллюстрация автором своих положений	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Автор ссылается на данные... ➤ Автор приводит примеры, подтверждающие...

Продолжение табл. 5.2

6. Заключение, выводы автора	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Автор приходит к выводу, что... ➤ В конце статьи подводятся итоги (чего?)... ➤ Сущность вышеизложенного сводится к ... ➤ В заключении автор говорит о том, что...
7. Выводы и оценка статьи	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В итоге можно сказать... ➤ Таким образом, в статье нашли отражение ... ➤ Оценивая работу в целом, можно утверждать, что ... ➤ Основная ценность работы заключается в ... ➤ Достоинством работы является ... ➤ Существенным недостатком работы можно считать...
<u>ОБЯЗАТЕЛЬ-НО</u> необходимо сформулировать собственное мнение по результатам аннотации	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Я считаю, что ... ➤ На мой взгляд,... ➤ По моему мнению, ...

Составление личного плана карьеры

Для составления личного жизненного плана карьеры необходимо ответить на вопросы по таким элементам, как работа, экономическое состояние, физическое состояние, социальное состояние – человеческие отношения, психологическое состояние, семейная жизнь. Ответы на вопросы должны быть

полными, развернутыми, отражать реальное или желаемое положение дел. Кроме того, учитывая ответы на вопросы, необходимо сформулировать цели карьеры, определить конкретные мероприятия по их достижению и время их реализации. При ответах на вопросы следует проявить внимательность, поскольку это Ваша жизнь, и вопросы связаны с Вашим будущим. Определенность в указанных жизненных направлениях поможет Вам указать цели и мероприятия по их достижению.

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли (поможет ли) моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я бы хотел выполнять через пять лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации (какие стимулы для меня более важны)?
- Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет – каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры в случае необходимости я могу применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

- Каково мое физическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние – человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?
- Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?
- Интересует ли меня другое мнение?
- Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Как это проявляется на практике?
- Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?
- Как я поддерживаю дружеские отношения?
- Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

- Каково мое психологическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?
- Какие негативные моменты (стрессоры) беспокоят меня в настоящее время?
- Не следует ли мне в настоящее время поменять работу (сферу деятельности)?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести ребенка (еще одного ребенка)?
- Уделяю ли я достаточно времени родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям (родственникам), имеющим свою семью?

2. Постановка личных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1. _____
2. _____
3. _____

2.2. Моя карьера должна осуществиться до 20__ г., самое позднее _____

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факты или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Необходимо заполнить табл. 5.3.

Таблица 5.3

Мероприятия по достижению целей

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		

3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического состояния		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений, увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Критерии оценки домашнего задания 2:

1. Соблюдение требований нормоконроля.
2. Соответствие аннотации общим рекомендациям и предложенной модели аннотации.
3. Год опубликования статьи (текущий или предыдущий год обучения студента).
4. Ответы на вопросы личного плана карьеры не должны быть односложными «да/нет», должны включать пояснения.
5. Ответы на вопросы в личном плане карьеры должны быть максимально конкретны и соответствовать требованиям SMART.
6. Представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем; в процессе защиты – грамотная речь, ответы на вопросы, знание материала.

Примечание: в случае несоответствия аннотации и личного плана карьеры одному из приведенных критериев итоговая оценка уменьшается на 1 балл.

В качестве альтернативы приведенным домашним заданиям или для отработки пропусков или задолженностей может быть использовано домашнее задание №3.

Методические указания по выполнению домашнего задания 3

Домашнее задание №3 предполагает выполнение 2 заданий:

1. Изучение особенностей работы кадровых агентств.
2. Составление глоссария по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

Изучение особенностей работы кадровых агентств

Целью выполнения данного задания является получение наиболее полного представления об особенностях работы кадровых агентств.

Для выполнения данного задания студенту необходимо воспользоваться периодическими изданиями и/или ресурсами сети Интернет и изучить работу кадрового агентства. При этом необходимо представить характеристику агентства, основные виды деятельности, сферу деятельности, формы работы, опыт работы, перечень предлагаемых услуг, стоимость оказываемых услуг, организации-партнеры, перспективы развития.

Составление глоссария

При составлении глоссария по темам курса необходимо обратить внимание на содержание дисциплины, которое приведено в первой части практикума. Следует иметь в виду, что в рамках дисциплины «Управление человеческими ресурсами» изучается 6 тем, при этом глоссарий по каждой теме должен включать не менее 10 терминов, раскрывающих содержание темы. В процессе подготовки глоссария студент должен ис-

пользовать творческий подход. Каждый термин глоссария должен содержать ссылку на источник.

Защита домашнего задания № 3 предполагает владение основными понятиями дисциплины, приведенными в глоссарии и знание особенностей работы кадровых агентств.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время подготовка специалистов в области экономической безопасности не является полной без детального изучения вопросов, связанных с управлением человеческими ресурсами организации. Девиз советского времени, согласно которому «кадры решают все», остается актуальным и на сегодняшний день. Человеческие ресурсы являются главным и самым ценным активом любой организации. Без эффективного управления человеческими ресурсами невозможно обеспечить экономическую безопасность в организации.

Несмотря на некоторые противоречия, существующие в науке и практике управления, лишний раз доказывают интерес к проблемам управления человеческими ресурсами.

Рассмотрение отдельных аспектов управления человеческими ресурсами и определение направлений решения имеющихся проблем в этой области невозможно без переосмысления отечественного опыта и изучения зарубежного опыта с целью формирования принципиально новой системы управления человеческими ресурсами современной организации.

Применение инновационных подходов в управлении человеческими ресурсами будет способствовать эффективности управления отдельными направлениями кадровой работы и повышению эффективности функционирования организации в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова. – 9-е изд., перераб. и доп. – М, 2011. – 224 с.
2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш.- 3-е изд., стереотип. – Мн.: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005. – 352 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин - М.: Юристъ, 1998, 496 с.
4. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник: [Текст] / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2013. – 464 с.
5. Гунина И.А. Организационно-экономические аспекты управления производственным персоналом на наукоемких предприятиях [Текст] / И.А. Гунина, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов // Организатор производства. 2017. Т. 25. №2. С. 44-55.
6. Гунина И.А. Система развития человеческих ресурсов промышленных предприятий региона [Текст] / И.А. Гунина, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов // Регион: системы, экономика, управление. 2017. № 2 (37). С. 135-138.
7. Гунина И.А. Управление производственным персоналом: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)" [Текст] / И.А. Гунина, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов; ГОУВПО "Воронежский

гос. технический ун-т". Воронеж, 2008. (2-е изд., перераб. и доп.). 199 с.

8. Дегтярь Л.С. Трудовой потенциал общества и социальная политика [Текст]. М., 1984, С.5.

9. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.

10. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 352 с.

11. Лысков А.Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями [Текст] / А.Ф. Лысков // Менеджмент в России и за рубежом. № 6. 2004. С. 3-11.

12. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие [Текст] / Макарова И.К. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 424 с

13. Основы управления персоналом: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 447 с.

14. Пестов В.Ю. Проблемы функционирования региональной системы кадрового обеспечения инновационной деятельности [Текст] / В.Ю. Пестов // В сборнике: Инновационное развитие предприятий в условиях нестабильной экономики. Материалы Международной научно-практической конференции. 2016. С. 174-177.

15. Поршнев А.Г. Управление организацией: Учебник [Текст] / А.Г. Поршнев, Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев; Под ред. А.Г. Поршнева и др. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 736 с.

16. Стаканова О.В. О структуре трудового потенциала [Текст] // Социологические исследования, 1981, № 2, С. 75-79.

17. Человеческие ресурсы: определение, управление, особенности. Управление человеческими ресурсами в организации. Режим доступа: <https://businessman.ru/new-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobennosti->

upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizacii.html (дата обращения: 22.05.2017)

18. HR-портал. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/training/tlg.php> (дата обращения: 22.05.2017).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Теоретические положения изучения дисциплины	5
Тема 1. Система работы с человеческими ресурсами организации	5
Тема 2. Кадровое планирование в организации	38
Тема 3. Набор и отбор человеческих ресурсов	51
Тема 4. Профориентация и трудовая адаптация человеческих ресурсов	82
Тема 5. Организация обучения человеческих ресурсов	101
Тема 6. Планирование деловой карьеры	128
Тема 7. Деловая оценка человеческих ресурсов	155
2. Методические указания по проведению практических занятий	164
3. Методические указания по проведению лабораторных работ	186
4. Методические указания по выполнению самостоятельной работы	201
5. Методические указания по выполнению домашних заданий	203
Заключение	215
Библиографический список	216

Учебно-методическое издание

Гунина Инна Александровна
Логунова Ирина Валериевна
Пестов Владислав Юрьевич

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В авторской редакции

Подписано в печать 20.10.2017

Формат 60x84/16. Бумага для множительных аппаратов.

Усл. печ. л. 14. Уч-изд.л. Тираж

Зак. №

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»

394026 Воронеж, Московский просп., 14

Участок оперативной полиграфии изд-ва ВГТУ

394026 Воронеж, Московский просп., 14