

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

## **УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**



**г. Ставрополь, 2022**

**УДК 005.96**  
**ББК 65.240**  
**К 31**

**Авторы:**  
**Кащеева Е.В., Кобелева А. А., Снегирева Н.В.**

**Рецензенты:**  
**Ткаченко В.Н.- доктор экономических наук, профессор**  
**Шаталова О.И.- доктор экономических наук, профессор**

Кащеева, Е. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Е. В. Кащеева, А. А. Кобелева, Н. В. Снегирева. – Ставрополь : АНО ВО СКСИ, 2022. – 146 с. - ISBN 978-5-6046273-9-6.

Пособие представляет собой учебный курс по дисциплине «Управление человеческими ресурсами». Курс управление человеческими ресурсами является основополагающим для формирования у руководителей и специалистов знаний и умения по построению организации и планированию системы управления человеческими ресурсами, навыков профессиональной и организационной адаптации персонала, подбора и расстановки кадров, мотивации поведения в процессе трудовой деятельности и в целом оценки эффективности управления человеческими ресурсами.

Предназначено для студентов направления подготовки «Менеджмент», аспирантов и преподавателей вузов, а также для экономистов и менеджеров организаций.

**ISBN – 978-5-6046273-9-6**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b>	<b>4</b>
<b>Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами</b>	
Тема 1. Человеческие ресурсы предприятия как объект управления	6
Тема 2. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием	17
Тема 3. Принципы управления человеческими ресурсами	24
<b>Раздел 2. Построение, организация и планирование системы управления человеческими ресурсами</b>	
Тема 4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления человеческими ресурсами	35
Тема 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами	40
Тема 6. Анализ кадрового потенциала	45
<b>Раздел 3. Формирование человеческих ресурсов</b>	
Тема 7. Профессиональная и организационная адаптация человеческих ресурсов	57
Тема 8. Перемещение, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры	65
Тема 9. Подбор человеческих ресурсов и профориентация	76
Тема 10. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации человеческих ресурсов	87
<b>Раздел 4. Управление мотивацией, конфликтами и эффективностью деятельности человеческих ресурсов</b>	
Тема 11. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	95
Тема 12. Конфликты в коллективе	109
Тема 13. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	124
Список используемых источников	145

## **Введение**

Реформы, проводимые в области социально-экономического развития Российской Федерации, существенно изменили статус и значение «человека» как обладателя определенного трудового потенциала в экономической системе государства в целом, а также в рамках отдельных предприятий, компаний, учреждений. В связи с этим проблема эффективного управления человеческими ресурсами организации становится особенно актуальной. Достичь результатов в данном направлении возможно только в случае комплексной подготовки специалистов различных профессиональных областей путем формирования необходимых компетенций, касаемых управления человеческими ресурсами.

Сложившаяся ситуация подтолкнула авторов к написанию учебного пособия «Управление человеческими ресурсами», основной целью которого является формирование у будущих профессионалов системы знаний, умений и навыков эффективного решения актуальных кадровых вопросов и проблем в общей системе управления организацией. Указанная цель, а также последовательность этапов работы с персоналом определили логику изложения материала пособия, в соответствии с которой первые темы посвящены рассмотрению более общих теоретических вопросов, касаемых определения места управления человеческими ресурсами в системе менеджмента организации, анализа принципов и методов управления персоналом. Далее освещены темы, касающиеся непосредственной деятельности руководителя, сотрудников кадровых служб в области управления персоналом организации: функциональное разделение труда и организационная структура службы управления человеческими ресурсами, кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами, анализ кадрового потенциала.

Также приведена систематизация положения рекрутинга персонала: эффективные методы набора, отбора и найма персонала, которые применяются в деятельности кадровых служб предприятий различного

профиля, а также рекрутинговых компаний. Особое внимание авторов отведено рассмотрению тем адаптации новых специалистов на предприятии, мотивации и стимулирования труда, профессионального развития сотрудников, их карьерного роста, так как деятельность руководителей в данных направлениях работы с персоналом оказывает решающее воздействие на показатели эффективности его трудовой деятельности, выступает мощным регулятором жизнедеятельности организации в целом.

Таким образом, тематика материалов учебного пособия демонстрирует комплексный подход к рассмотрению вопросов управления человеческими ресурсами: от философского осмысления понятий, системы найма персонала до методов его высвобождения.

## **Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами**

### **Тема 1. Человеческие ресурсы предприятия как объект управления**

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика **управления персоналом являлись основой управления как науки**. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Видными представителями классических теорий являются: Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л- Урвик, М. Вебер, Г. Форд, К. Гастев, П.М. Керженцев и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Блейк и др. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Классические теории получили развитие в период 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х годов. Теории человеческих ресурсов являются современными. По мере развития теории становятся все более гуманными. Сущность этих теорий подробно рассматривается в специальной литературе.[10]

Вся история управления персоналом как отрасли науки, которая явилась основой формирования науки об управлении, рассматривается нами как путь к самостоятельному статусу этого научного направления. Обратимся к истории развития управления персоналом начиная с 1900 г. — того периода, когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности. До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением простых работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями.

Руководители организаций искали пути предупреждения, сглаживания и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнерских отношений между администрацией и основными работниками. В этой ситуации одни руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и персоналом требовались специальные работники, и даже специализированные подразделения.[8]

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом (в первую очередь найм, и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 20-х годах подобные

подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этой службы занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные праздники, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 30-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 30—40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые за эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

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

В 50—60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутриорганизационных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. Создавался бюрократический

административный механизм на предприятиях. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом, в частности начинается применение коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдаются отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности организации в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве. [9]

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностью развития научно-технического прогресса. Усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. В течение 70-х годов многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

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

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала.

Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

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

### **Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации**

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, неспособные трудиться.

Необходимые для осуществления полезной деятельности психофизиологические и интеллектуальные качества человека зависят от возраста, который выступает своего рода критерием, позволяющим выделить из всего населения собственно трудовые ресурсы. Согласно сложившейся статистической практике трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан и трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

**Понятие «трудовые ресурсы»** используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональной группы. Наряду с ним в экономической науке и практике применяются и такие понятия, как **«рабочая сила»**, **«человеческие ресурсы»**, **«человеческий фактор»**, **«кадры»**, **«работники»**, **«персонал»**, **«трудовой потенциал»**, **«человеческий капитал»**, имеющие разное содержание и смысловую нагрузку. Они дополняют друг друга, раскрывая какую-либо одну из сторон носителя этих

понятий — человека. Использование разных терминов важно и потому, что есть установившиеся международные стандарты, опираясь на которые можно проводить сравнения между странами.[4]

Остановимся на характеристике важнейших понятий. В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «**персонал**», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств — социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производств (сырья, машин, энергии, капитала).

**Персонал (от лат. personalis — личный) — это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.**

**Основными признаками персонала являются:**

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Однако на практике в отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма, что приводит персонал к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а, следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих организаций, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся: акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и другие группы. [1]

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва). В отечественной и зарубежной литературе последних лет достаточно популярны оба эти термина, хотя последний, «кадры», носит более ограниченный характер (например, «кадры управления»).

В 70-е годы в науке и практике управления США стало использоваться понятие «человеческие ресурсы» взамен «персонала». Такое изменение связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху НТР и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями, предприимчивостью и т.п.

**Человеческие ресурсы** — понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов

каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Специфика человеческих ресурсов в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.) состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) — эмоционально-осмысленная, и не механическая; процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми являются двусторонними;

- вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;

- люди выбирают определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.[2]

Структура персонала организации — это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку

Она может быть статистической и аналитической.

**Статистическая структура** отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и не основных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

**Аналитическая структура** подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Рассмотрим более подробно основные признаки структурирования персонала организации. [2]

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом — директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений — отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов; мастера). К числу

руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

- специалисты — лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.:

- другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;

- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т.е. лица, занятые не основной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т.п., находящиеся на балансе организации.[4]

В промышленности руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие образуют промышленно-производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры — непромышленный персонал.

**Профессиональная структура персонала организации** — это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

**Квалификационная структура персонала** — это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

**Половозрастная структура персонала организации** — это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту.

**Структура персонала по стажу** может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации.

**Структура персонала по уровню образования** (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки — бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

Как было отмечено выше, помимо терминов «трудовые ресурсы» и «персонал» в науке и практике экономики, социологии, управления с 80-х годов стал применяться термин «трудовой потенциал» общества, отдельного работника. Это понятие является более объемным, разносторонним, его основой является термин «потенциал» — источник возможностей, средств, запаса.[21]

**Трудовой потенциал работника** — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

## **Тема 2. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.**

**Управления человеческими ресурсами** — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала. Управление человеческим ресурсами предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической

и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

### **Концепция управления человеческими ресурсами.**

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано прежде всего с глубокими преобразованиями в производстве.

До последнего времени само понятие «управление человеческим ресурсами» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление

производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности и: анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников, управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

Концепция управления человеческими ресурсами — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение СУЩНОСТИ, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.[12]

Методология управления человеческими ресурсами предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления человеческими ресурсами предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования; выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления человеческими ресурсами предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку,

профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов, переходя к разработке систем стимулирования трудовой деятельности; управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

**Система управления человеческими ресурсами организации** — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.[13]

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений. Анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда,

соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений,

согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

### **Тема 3. Принципы управления человеческими ресурсами.**

#### **Закономерности и принципы управления человеческими ресурсами**

Управление человеческими ресурсами организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу.

Используя результаты исследования, проведенного ведущими экономистами, а также опыт построения системы управления персоналом ряда организаций, накопленный авторами, приведем основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации:

- соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;
- системное формирование управления персоналом;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
- пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;
- пропорциональность производства и управления;
- необходимое разнообразие системы управления персоналом;
- изменение состава и содержания функций управления персоналом;
- минимизация числа ступеней управления персоналом;
- единство действий закономерностей управления персоналом.

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

**Принципы управления человеческими ресурсами ПУЧР** — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди

открывают закономерности. ПУЧР отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.[20]

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

**Принципы построения системы управления человеческими ресурсами (ППСУЧР)** — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны, так же как объективны экономические законы.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный и характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов, и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как, последний объективен.

**Методы управления человеческими ресурсами** — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы: административные, экономические и социально-психологические.

## Виды методов управления

Наиболее широко используются в практике менеджмента организационные, экономические, социальные и психологические методы.

**Организационные методы** – это способы воздействия на организационные интересы людей. Они базируются на объективных законах организации человеческой деятельности. По функциональному назначению организационные методы подразделяются на три подгруппы (рис. 1).

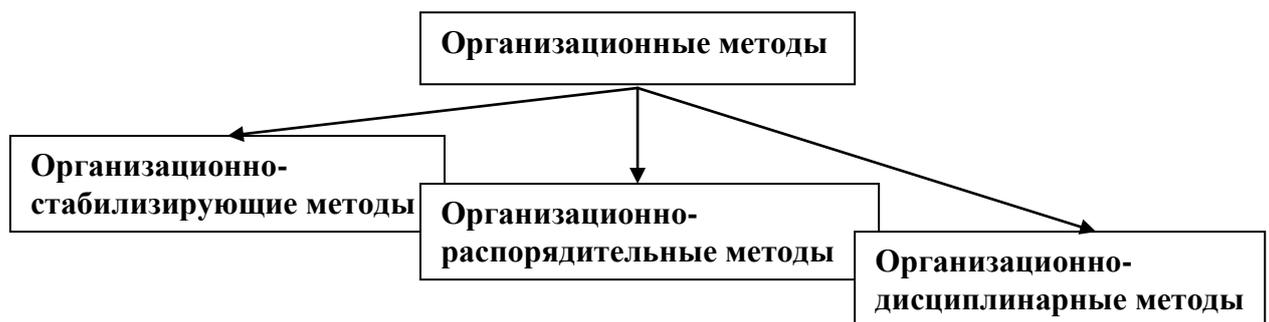


Рисунок 1-Организационные методы управления

Функциональное назначение **организационно-стабилизирующих методов** заключается в установлении долговременных организационных отношений и связей в системах управления между исполнителями управленческих работ, а также между самостоятельными субъектами хозяйствования на договорной основе. Эти долговременные организационные отношения и связи формируются следующими формами реализации:

разработкой штатного расписания, организационной структуры предприятия и утверждение их в установленном порядке для придания юридической силы;

составлением положений о службах, отделах, назначением ответственных лиц за различные виды деятельности, регламентацией деятельности работников.

К организационно-стабилизирующим документам относятся:

организационные документы, носящие нормативный характер и регламентирующие правовой статус организации, подразделений, служб и должностных лиц (уставы, положения, инструкции пр.);

справочно-информационные документы (служебная переписка, справки, служебные записки, акты, телеграммы, факсы и пр.);

кадровые документы (унифицированные формы Т-1 – Т-11 по учету кадров).

Функциональное назначение **организационно-распорядительных методов** заключается в действиях субъектов управления, направленных на устранение возникающих отклонений от запланированного, установленного режима функционирования организации как системы, выработку и осуществление реакций на внешние и внутренние изменения ситуации в организации. Субъект управления воздействует на объект управления в устной или письменной форме:

письменные документы, с помощью которых оформляется распорядительная деятельность органов управления (приказы, распоряжения, указания, инструкции, предписания);

устные указания, распоряжения и установки.

**Организационно-дисциплинарные методы** предназначены для контроля за соблюдением работниками трудовой, производственной, технологической дисциплин, законодательных и других нормативных правовых актов по охране труда, режима трудового распорядка. Главное внимание при этом должно концентрироваться не на определении меры вины и наказании работников, а на выявлении глубинных причин сложившейся ситуации, выработке действенных и реальных способов недопущения нарушений в дальнейшей работе. Статья 191 Трудового кодекса [17] дает право работодателю за совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей применить к нему следующие дисциплинарные взыскания:

замечание;

выговор;

увольнение по соответствующим основаниям.

**Экономические методы** – это способы воздействия на имущественные интересы людей и групп людей. В условиях рыночной экономики они влияют на поведение людей, активизируют их труд, повышают деловую активность организаций. В основе этих методов лежат объективные экономические законы, законы рыночной экономики, принципы вознаграждения за труд. В отличие от организационных экономические методы предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Непосредственным исполнителям устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем.

Система экономических методов в рыночной экономике разнообразна. Сюда относятся: цена товаров, работ и услуг, прибыль, различные формы оплаты труда, премии, налоги, акции на биржах, таможенные сборы, процентные ставки платы за депозитные вклады, скидки с цены товаров др. (рис. 2).

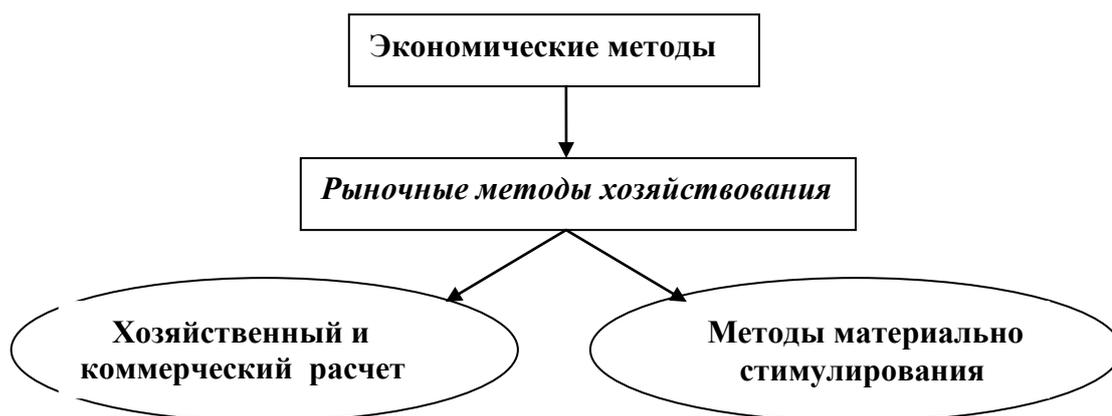


Рисунок 2- Экономические методы управления

**Хозяйственный и коммерческий расчеты** предполагают наличие хозяйственной самостоятельности, самоокупаемости и прибыльности

организации, возможности осуществлять материальное стимулирование работников.

*Материальное стимулирование* включает оплату труда – систему отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями и трудовыми договорами. Управление материальным стимулированием труда охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работы:

выбор форм и систем заработной платы;

построение тарифной системы заработной платы;

построение системы дополнительного стимулирования трудовой активности работников;

индивидуализация условий материального стимулирования наиболее квалифицированных работников.

Заработная плата[17] – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Выплата заработной платы производится в денежной форме. В соответствии с коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству Российской Федерации. Доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20 процентов от общей суммы заработной платы.

Система заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов, различного рода выплат устанавливаются:

работникам организаций, финансируемых из бюджета - соответствующими законами и иными нормативными правовыми актами;

работникам организаций со смешанным финансированием (бюджетное финансирование и доходы от предпринимательской деятельности) - законами, иными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организации;

работникам других организаций – коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организации, трудовыми договорами.

Тарифная система оплаты труда включает в себя: тарифные ставки (оклады), тарифную сетку, тарифные коэффициенты. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного должностей руководителей, специалистов и служащих.

По форме заработная плата может быть: повременной, сдельной и аккордной.

***Повременная заработная плата*** зависит от количества затраченного времени и подразделяется на простую и премиальную повременные заработные платы.

***Сдельная заработная плата*** определяется объемом выполняемой работы. Она подразделяется на следующие виды:

прямую индивидуальную сдельную заработную плату, применяемую там, где люди трудятся самостоятельно, либо совместно выполняют одинаковую по квалификации работу;

прямую коллективную сдельную заработную плату, которая применяется там, где работники разной квалификации и специальности порознь или совместно работают над сложным комплексным объектом и связаны с конечным результатом;

косвенную сдельную заработную плату, применяемую в отношении работников, обслуживающих других, оплачиваемых по прямым сдельным расценкам;

сдельно-прогрессивную заработную плату, применяемую, когда в пределах установленных норм выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее – по повышенным;

сдельно-премиальную, сочетающую сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты деятельности.

**Аккордная система заработной платы** – вознаграждение определяется сразу за весь объем выполненной работы.

Помимо основной заработной платы работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок. Действенным стимулом повышения эффективности труда является система итогового вознаграждения. Основанием для премирования служат: экономия ресурсов, увеличение прибыли, инновации, научные достижения и пр. Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина должна составлять не менее 30 процентов основного заработка. Новым видом денежного вознаграждения является система участия работников в прибыли, когда ежемесячные выплаты могут быть до 75 процентов.

**Социальные методы** – это способы воздействия на социальные интересы работников в целях активизации их деятельности, придания ей творческого и заинтересованного характера. Особенностью этих методов является их общность. Социальные методы подразделяются на социальные исследования, планирование и регулирование (рис. 3).

**Социальные исследования** – это методы изучения социальных интересов работников организации. Их результатом являются выявленные конкретные потребности работников в определенных социальных благах (например, жилье, здоровье, спортивные и культурные запросы, повышение квалификации др.).



Рисунок 3- Социальные методы управления

**Социальное планирование** – это методы планового решения социальных проблем коллективов по улучшению условий труда, производственного быта, духовного и физического развития, жилья, охраны труда, коммунально-бытовых условий, квалификации работников, выявленных в процессе социальных исследований. Реализуется оно путем внесения соответствующих разделов, касающихся социальных вопросов, в коллективный договор, разработки различных планов, например, Плана организационно-технических и санитарно-оздоровительных мероприятий по охране труда, Плана реконструкции и ремонта вспомогательных помещений и др. Как правило, такие планы составляются на один год или 4 -5 лет.

**Социальное регулирование** представляет собой процесс реализации планов и программ удовлетворения социальных потребностей работников. Оно включает в себя проведение следующих мероприятий:

- внутри- и межфирменные обмены опытом;
- процедуры принятия новых работников в организацию;
- проведение дней фирмы в честь знаменательных дат и событий, организация различных конкурсов профессионального мастерства, процедуры проводов работников на пенсию и др.

**Психологические методы** – это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата. Различают следующие группы психологических методов (рис. 4):

методы психологического побуждения – направлены на достижение психологической совместимости работников;

диагностические методы – направлены на получение психологических сведений об объекте и субъекте управления;

методы гуманизации труда – базируются на объективной потребности людей в определенных требованиях к свойствам среды, например, цветового решения интерьера производственных и бытовых помещений. В зависимости от психофизиологического воздействия на человека цвета подразделяются на две группы: теплые (красный, оранжевый, желтый, желто-зеленый, пурпурный и их оттенки) и холодные (зеленый, синий, зелено-голубой, фиолетовый).

методы установления и поддержания нормальных взаимоотношений между людьми – призваны создавать условия, позволяющие общаться непринужденно, откровенно, полностью раскрывая интеллектуальный потенциал;

мотивирующие методы – связаны с формированием у подчиненных мотивов достижения целей;

регулирующие методы – связаны с упорядочением, изменением определенных сторон сознания в положительную сторону.

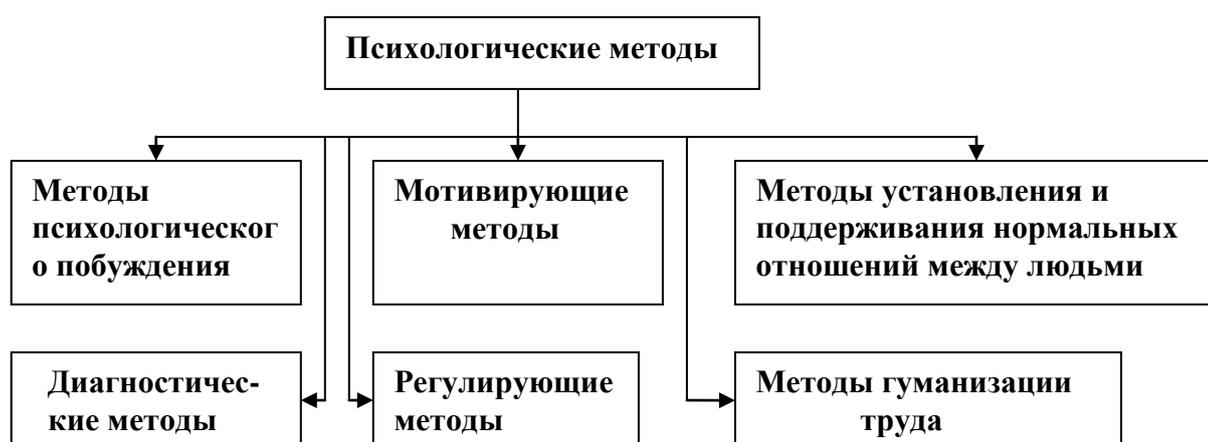


Рисунок 4- Психологические методы управления

Условием эффективности применения всех рассмотренных методов

управления выступает их комплексное использование, направленное на одновременное удовлетворение объективно присущих людям экономических (имущественных), организационных, социальных и психологических интересов[9]

## **Раздел 2. Построение, организация и планирование системы управления человеческими ресурсами**

### **Тема 4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления человеческими ресурсами.**

**Организационная структура системы управления человеческими ресурсами** — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком, смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированной подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому в зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В зарубежной практике выделяются несколько таких вариантов. Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации.

*Вариант 1:* кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штатного подразделения.

*Вариант 2:* служба управления персоналом в качестве штатного отдела структурно подчинена общему руководству организации

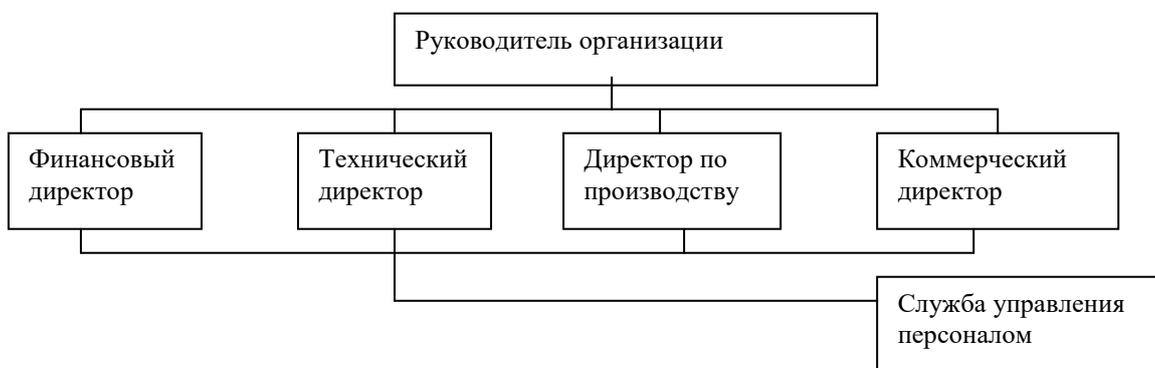


Рисунок 5- Расположение службы управления персоналом

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. Однако следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

*Вариант 3:* кадровая служба в качестве штатного органа структурно подчинена высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к

восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

*Вариант 4:* служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

В последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «Контроллинг». Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления. На некоторых фирмах кадровая служба попадает в сферу деятельности «Контроллинга».



Рисунок 6 – Место службы управления персоналом при Контроллинге

Формирование организационной структуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистем оргструктуры;
- установление связей между подсистемами оргструктуры;
- определение прав и ответственности подсистем;

- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

Важным этапом построения оргструктуры управления является предварительное формирование состава ее подсистем. Под подсистемой оргструктуры можно понимать подразделение (ряд подразделений) или должностное лицо, реализующие определенную цель посредством выполнения функций управления.

Роль и организационный статус службы управления персоналом на западных фирмах во многом определяются уровнем организационного и финансового состояния, возможностями потенциального развития организации, а также позицией ее руководства по отношению к кадровой службе.

Таблица 1 - Особенности построения системы управления персоналом в зависимости от организационной формы системы управления организацией.

Организационно-правовая форма организации	Особенности организационной структуры	Преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации
Индивидуальное частное предприятие. Общество с ограниченной ответственностью (ООО).	Компактность структуры. Отсутствие структурного выделения подсистемы управления (малая организация)	Закрепление функций кадрового управления за собственником или уполномоченным лицом. Простота и наглядность планирования и реализации функций отбора и развития персонала. Четкая выраженность мотивации в деятельности персонала. Гибкость системы управления мотивацией, оперативность решения проблемы групповой ориентации, управления конфликтами и т.п.
ООО. Акционерное общество (АО). Государственное, муниципальное предприятие	Выделение подсистем системы управления (средняя организация)	Выделение специализированной подсистемы по управлению кадровыми вопросами. Компактность структуры управления персоналом. Отсутствие промежуточных звеньев принятия решений.

		Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией и организационными отношениями руководства. Дополнительные возможности расширения форм и методов управления развитием персонала
000, АО. Государственное, муниципальное предприятие.	Построение структуры по дивизиональному принципу	Сочетание централизованных и дивизиональных служб управления персоналом в зависимости от степени самостоятельности, территориальной разобщенности, развития коммуникаций дивизионов. Функциональная специализация дивизиональных служб управления персоналом
Полное товарищество. 000.	Управление организацией через взаимодействие действительных членов и членов-вкладчиков (для 000 - только членов-вкладчиков)	Дополнительные возможности участия персонала в прибылях и капитале (расширение круга членов-вкладчиков, наделение правами действительного члена, создание акционерного общества и т.п.)
000, АО. Государственное предприятие.	Выделение большого количества функциональных, целевых, обеспечивающих подсистем управления (крупная организация)	Создание разветвленной структуры управления персоналом в зависимости от финансовых возможностей, развития потенциала организации. Постепенное повышение организационного статуса службы управления персоналом от штабного подразделения до самостоятельной функциональной подсистемы. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией. Дополнительные возможности в расширении форм и методов управления персоналом
Акционерное общество	Управление предприятием	Дополнительные возможности повышения эффективности

	через взаимодействие акционеров	управления мотивацией (расширение участия персонала в управлении, специальные формы распределения и продажи акций, широкие возможности участия в капитале и т.п.)
Объединения организаций (союзы, ассоциации)	Объединение на кратковременной целевой основе  Объединение на долговременной целевой основе  Объединение с целевой ориентацией на кадровые проблемы	Решение кадровых вопросов организациями-участниками в соответствии с целевой задачей объединения (без выделения специализированной службы управления персоналом на уровне объединения) Выделение специализированной службы управления персоналом на уровне объединения. Решение вопросов отношений распорядительства между аппаратом управления объединения и организации в зависимости от степени организационного развития системы управления персоналом организаций-участников Дополнительные возможности эффективной организации управления персоналом (главным образом по вопросам развития персонала)

## **Тема 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.**

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;

- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;

- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий — рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;

- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);

техническое обеспечение управленческого труда и др.

Документационное обеспечение — организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство — полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел и соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др. [16]

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);
- первичной учетной (по учету труда и заработной платы);
- отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);
- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);
- организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.).

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет, исполняет ту документацию, которая соответствует его функциональному назначению. Так, отдел кадров в обязательном порядке ведет следующие кадровые документы: личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации и т.п.; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела, трудовые договоры (контракты) и т.д. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

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

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные: материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Так, важным организационно-распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка, которые регулируют трудовой распорядок в организации.

Важнейшим организационным документом является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела). Коллективный договор — это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных договором;

- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- определение рабочего времени и времени отдыха;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экономическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования представителей работников;
- отказ от забастовок по условиям, включенным в договор, при своевременном и полном их выполнении.

Условия коллективного договора, заключенного в соответствии с законодательством, являются обязательными для работодателя. Если условия договора ухудшают по сравнению с законодательством положение работников, то они недействительны.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом — это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам. Основными законодательными актами, регулируемыми трудовые отношения, являются: ГК РФ, Трудовой кодекс

#### **Тема 6. Анализ кадрового потенциала.**

**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.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешнехозяйственной деятельностью, управлении персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы, управления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма,

оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в области научно-технической, производственной, экономической, внешнехозяйственной деятельности и т.п.

Все виды деятельности организации должны способствовать достижению этой цели. Одним из видов деятельности организации является управление персоналом. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать честные компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство. Практика последних лет, показывает, что этот принцип соблюдается в организациях все в большей степени.[12]

Стратегия управления персоналом находится в зависимости от стратегии кадровой политики.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

1. Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2. Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3. Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо — кадровая политика.

Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации из расчета на предстоящий длительный период.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители .

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Поскольку конечным результатом стратегического управления в целом является усиление потенциала (который включает производственную, инновационную, ресурсную, человеческую составляющие) для достижения целей организации в будущем, важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу и, в частности, повышению уровня его компетентности.

Компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Компетентность следует отличать от компетенции, являющейся характеристикой должности и представляющей собой совокупность полномочий (прав и обязанностей), которыми обладает или должен обладать определенный орган и должностные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников.

Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом.

### **Стратегия управления персоналом организации**

**Стратегия управления персоналом** — это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное

направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

### **Реализация стратегии управления персоналом**

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

- цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;

- общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

### **Планирование работы с персоналом организации**

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в

соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.

Оперативный план работы с персоналом — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Составляется, как правило, на год.

Для его разработки необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию: сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.); о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.); о текучести кадров; о потерях времени в результате простоев, по болезни; о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков); о заработной плате рабочих и служащих (се структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа); об услугах социального характера, предоставляемых государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

- простоты - информация должна содержать столько данных (и только в том объеме), сколько необходимо в данном случае;

- наглядности — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

- однозначности — сведения не должны быть неясными, их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;

- сопоставимости — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

- преемственности — сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;

- актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. предоставляться без опозданий.

### **Содержание оперативного плана работы с персоналом**

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

**Планирование привлечения и адаптации персонала** — планирование мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Внутренние источники привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся а организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий

или перемещения, продвижения по службе работников. Внешние источники привлечения персонала — это наем новых работников.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является планирование трудовой адаптации. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками основывается на увольнении работника из организации: по собственному желанию; по инициативе работодателя или администрации; в связи с выходом на пенсию. Задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является всевозможное смягчение перемены сотрудником рода деятельности.

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, которые позволят избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. Особое внимание

при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.

В организациях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

Планирование деловой карьеры, служебного продвижения состоит в том, что, начиная с момента приема работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется с целью сохранения хорошего психофизиологического состояния, а также профессиональных качеств персонала, организации.

При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы, на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием,

культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

### **Маркетинг персонала.**

**Маркетинг персонала** — вид управленческой деятельности направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления: человеческими ресурсами. Он включает следующие понятийные элементы:

- маркетинг как основной принцип управления, ориентированного на рынок;
  - маркетинг как метод систематизированного поиска решений. Через использование современных методов исследования рынка формируется база данных как для стратегических, так и для оперативных решений;
  - маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ.
- Ориентированная на потребности продуктовая политика и целенаправленная коммуникативная политика решают стратегическую задачу по представлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной.

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.[21]

Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

### **Раздел 3. Формирование человеческих ресурсов**

#### **Тема 7. Профессиональная и организационная адаптация человеческих ресурсов.**

Первым и самым важным условием успешного управления рабочим коллективом считается правильная профессиональная и организационная адаптация персонала к социальной среде в коммерческих и государственных организациях.

На протяжении долгого времени понятие «адаптация» рассматривалось как односторонний процесс, при котором происходит приспособление одной личности или группы лиц к различным социальным условиям. На данный момент адаптация воспринимается как преобразующее влияние какой-либо личности на окружающую социальную среду. Таким образом, при поступлении на работу, человек сразу занимает определенное место в структуре организации, соглашаясь со всеми нормами, ценностями, правилами взаимодействия с коллективом и согласовывает свои цели с интересами компании.

Помимо всего перечисленного, личность обладает своей сложившейся системой потребностей. В процессе реализации этих потребностей сотрудник и организация положительно влияют на свою деятельность и взаимодействуют друг с другом. Трудовая адаптация – это усвоение работником социальных, технических и производственных норм, его привыкание к профессии и выполнение всех необходимых функций в коллективе.

#### **Виды трудовой адаптации**

Трудовая адаптация представляет собой многоаспектное явление и подразделяется на четыре категории.

Социальная адаптация. В этом случае происходит получение информации о нормах и ценностях организации, лидерах компании, формальных и неформальных группах. Также имеет место знакомство с

коллективом и налаживание личного и делового взаимодействия с каждым сотрудником компании в отдельности. Вместе с этим запускается процесс обучения и полное осознание деталей, которые важны в каждом подразделении и во всей организации в целом.

1. Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе. Этот тип трудовой адаптации характеризуется освоением определенного уровня знаний в плане профессиональной деятельности, навыков сотрудничества, формированием позитивного отношения к своей работе и прочих качеств, без которых невозможно организовать успешный рабочий процесс.

2. Физическая и психологическая адаптация. Под этим понятием подразумевается полное приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, ритму трудовой деятельности и санитарно-гигиеническим факторам производства.

3. Организационная адаптация. Последним типом трудовой адаптации стала организационная адаптация, при которой происходит осознание сотрудником своего предназначения в общем трудовом процессе. Это явление становится следствием знакомства человека с особенностями работы своего подразделения, местом во всей организационной структуре, системой управления персоналом и режимом деятельности. Кроме этого работник узнает о механизме, отвечающем за правильное функционирование всей организации.

### **Особенности трудовой адаптации**

В основном выделяются два вида трудовой адаптации: первичная и вторичная. Первичная адаптация относится к молодым сотрудникам, которые впервые приступили к своей профессиональной деятельности и не имеют какого-либо опыта в работе. Вторичная же подразумевает приспособление работников с некоторым опытом работы, которые ввиду своих личных обстоятельств вынуждены сменить деятельность или должность.

В процессе адаптации можно проследить следующие этапы:

- ознакомление (получение данных о рабочей атмосфере, проведение оценки трудового процесса, норм поведения)}
- приспособление (усвоение главных ценностей компании при сохранении своей точки зрения и личных установок)}
- ассимиляция (полное принятие сотрудником требований организации и его адаптация в рабочем коллективе)}
- идентификация (совмещение личных целей с целями организации).

По характеру идентификации можно различать безразличных работников, частично идентифицированных и полностью идентифицированных лиц. Однако основой любой организации являются только те личности, которые прошли полную идентификацию.

Современные психологи установили, что прочные и осознанные навыки трудовой деятельности формируются только тогда, когда соблюдаются все необходимые факторы, влияющие на профессиональную адаптацию. Поиск интереса и стимула к работе.

- Предварительный контроль на протяжении всего рабочего процесса и по его завершении.
- Подготовка нового сотрудника к тому, что его работа должна быть направлена не на скорость его деятельности, а на качество результата.
- Непрерывный и регулярный контроль работы всего персонала.
- Проведение мероприятий по усовершенствованию профессиональных навыков каждого работника и всего персонала в целом.

### **Типы поведения человека при вхождении в коллектив**

Кроме особенностей адаптации существует несколько типов поведения нового сотрудника при его приеме на должность.

### **Первый тип именуется «приемлет».**

В этом случае человек полностью принимает все ценности организации, нормы поведения и пытается сделать так, чтобы его действия не противоречили интересам компании. Результат деятельности такого сотрудника зависит от его индивидуальных способностей, возможностей и от того, какое определение он смог дать своей роли в коллективе и организации в целом.

### **Второй тип – «не приемлет».**

Человек, относящийся к этому типу, не принимает ценности компании как должное, но вместе с этим подстраивается ко всем требованиям организации и ее установленным нормам. Такой сотрудник является хорошим, но не слишком надежным работником, который может покинуть свою должность или вовсе совершить действия, которые нанесут вред компании и будут противоречить всем установленным правилам.

### **Третий тип – «разделяет».**

Сотрудник, относящийся к третьему типу, не принимает никаких ценностей организации и норм поведения, которые установлены внутри рабочего коллектива. Обычно у такого человека очень часто возникают трудности в налаживании взаимодействия с коллегами и руководящим составом. Либеральное отношение к определенным формам поведения работников со стороны руководящего состава дает возможность таким личностям найти свою ячейку в структуре компании и трудиться на ее благо.

**Последний тип поведения сотрудника в организации называется «не разделяет».**

В этом случае работник не принимает никаких правил, особенностей, ценностей организации и постоянно становится агрессором и зачинщиком конфликтных ситуаций внутри рабочего коллектива. В частности, такие лица осложняют трудовой процесс всех сотрудников, могут нанести убытки компании, но вместе с этим такое влияние свойства личности на адаптацию в

коллективе не говорит о том, что человек будет полностью неприемлем в нем.

### **Профессиональная адаптация сотрудника**

В рыночных отношениях производственные, экономические, социальные, управленческие, организационные и технические процессы являются довольно динамичными и это обусловлено самыми разнообразными факторами:

- изменение предпочтений потребителей}
- изменение организации труда рабочего коллектива}
- коррекция технологий производства}
- смена структуры используемых ресурсов и состава кадров.

Ввиду этого устоявшаяся система управления персоналом в организации может стать устаревшей и неэффективной по мере того, как видоизменяются внутренние и внешние факторы всей компании. Поэтому в динамичном развитии рыночной среды любое предприятие обязано проводить корректировку своей деятельности и подстраиваться под неизбежные изменения. Это поможет организации оставаться на высоком уровне конкурентоспособности. Если сказать иначе, то любая компания обязана постоянно адаптироваться к изменениям на рынке труда и его требованиям.

Руководить рабочим коллективом в настоящей рыночной экономике – это постоянно создавать каждому человеку в отдельности благоприятные условия для его деятельности и воздействовать на него так, чтобы его индивидуальные и корпоративные интересы максимально совпали. Само качество работы, которая выполняется сотрудником, не всегда зависит от его профессиональной подготовки. Эффективность деятельности будет зависеть от того, насколько личность самоорганизована, какая у нее степень приспособления к содержанию определенной работы. Чтобы каждый сотрудник мог находиться в благоприятных трудовых условиях, потребуется обеспечить его адаптацию к новым социальным и производственным

факторам и это является довольно сложным процессом, требующим большой ответственности и правильного подхода со стороны всего руководящего состава компании.

Социальная и профессиональная адаптация в организации становится надежной опорой для организационного, экономического, производственного и технического ознакомления с новой продукцией в организации. Профессиональная адаптация помогает персоналу достичь высокого уровня рабочих показателей по сравнению с другими предприятиями в условиях рыночной конкуренции.

Поэтому чем быстрее коллектив адаптируется к своей работе, тем больше продукции попадет на рынок товаров, быстрее поднимется прибыль компании и возрастет оплата труда работников.

### **Условия профессиональной адаптации коллектива**

Профессиональная адаптация коллектива зависит от определенных условий, к которым можно отнести следующее:

- объективность оценки сотрудников при отборе (например, использование конкурсного отбора персонала);
- установка испытательных сроков, которые являются неотъемлемой частью рабочего процесса на многих современных предприятиях;
- многоуровневая система переподготовки и обучения работников;
- постоянное повышение квалификации сотрудников (один раз в 5 лет или 3 года);
- организация трудовой деятельности коллектива, направленная на максимальную реализацию мотивационных приоритетов сотрудника.

Чтобы профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала была эффективной, руководству нужно научиться сочетать ряд определенных элементов.

1. Структурное закрепление всех функций по руководству адаптационным процессом. В основном за это отвечает подразделение по проведению обучения работников. Для этого принято пользоваться сотрудниками, которые являются специалистами – кураторами (наставниками) для молодого персонала.

2. Создание информационного обеспечения адаптации, подготовка, сбор и проведение оценки уровня и продолжительности адаптационного срока. Объективные показатели дают возможность охарактеризовать эффективность работы персонала, его активность в самых разных средах.

3. Технология руководства адаптацией сотрудников, состоящая из организации семинаров, на которых будут рассмотрены проблемы адаптационного периода. На них происходит подготовка замены для кадров при их ротации, проведение индивидуальной беседы с новым работником, курсы для кураторов и руководителя, который только вступает на свою должность.

4. Привлекательность организации, престижность и перспективность профессии.

Правильная, успешная социально-профессиональная адаптация заключается в механизме взаимодействия сотрудника с его организационным окружением. Кроме этого, главную роль играет выбор методов развития потенциала у кадровых ресурсов всего предприятия.

#### **Адаптация: о чем это говорит**

Зачастую личность вполне осознает, что требует от нее адаптация, и стремится к ее успешному завершению, чтобы получить свой новый статус в социуме. Всему этому способствует быстрота и качество усваивания человеком новых социальных ролей в коллективе, разделение его ценностей и норм, осознание мотивов и целей профессиональной деятельности. Как следствие, происходит сближение индивидуальных ориентиров с ориентирами организации. Адаптация наделяется активным характером –

человек начинает перестраивать свои взгляды, стараясь как можно теснее слиться с профессиональными обязанностями и преобразовать профессию «под себя» с творческим подходом.

При адаптации могут возникать вопросы о том, насколько она целесообразна и как она применяется к определенным условиям. Это случается тогда, когда сотрудник имеет высокие ценности и систему норм по сравнению с тем, что есть в рабочем коллективе. В этом случае руководство должно задуматься о приспособлении работы всего персонала к требованиям новичка.[15]

На данный момент актуальность профессиональной адаптации достигла большого значения. Длительность адаптационного периода зависит от множества факторов – его срок может быть от года до трех и более лет. В течение этого времени сотрудник делает выводы о своей деятельности, накапливает опыт работы в коллективе, сознательно изменяет и корректирует свои правила поведения. Все это отражается на процессе познания сотрудником своей функциональной особенности в структуре организации, он учится расставлять акценты на своей деятельности с точки зрения организации, оценивает качество своей работы, обучается выполнять задачи компании в соответствии со всеми установленными нормами.

## **Тема 8. Перемещение, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.**

### **Понятие и этапы карьеры**

Деловая карьера — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера — это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяйек, матерей, учащихся.

Различают несколько видов карьеры.

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит

различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник, отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает. Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо 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. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае теряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях. [14]

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо

выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает неперемное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая — вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач: достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;

обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются 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 долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

**Предварительный этап** включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Проходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще

большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

**Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет.** Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

**Этап завершения длится от 60 до 65 лет.** Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем — пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в

других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

### **Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.**

Служебно-профессиональное продвижение — серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию, как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Это и предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой принято понимать физическую последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником. Понятие «служебно-профессиональное» продвижение и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» является наиболее привычным для нас, так как термин «карьера» в нашей специальной литературе и на практике до последнего времени фактически не использовался. Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом. [13]

**Система служебно-профессионального продвижения** — совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей.

## **Сущность и порядок формирования кадрового резерва.**

Складывающаяся политическая и экономическая структура в России требует создания новой системы государственного управления, что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние и на политику в области подготовки и использования руководящих кадров федерального, территориального и местного уровней, в том числе и для организации основного звена управления.

В связи с этим основные усилия в кадровой политике сосредотачиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач. При этом упор делается на создание резерва не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы государственных структур и аппарата управления экономикой.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на

руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое внимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки.

**Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов:**

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
3. Определение кандидатов в резерв.
4. Принятие решения о включении в резерв.
5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства.

Ежегодно в декабре руководитель кадровой службы организации проводит подготовительную работу по выявлению кандидатов, достойных для зачисления в резерв. Затем составляется предварительный список резерва

кадров для выдвижения. Данный список обсуждается на заседании постоянно действующей комиссии, а затем утверждается руководителем организации.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом. Эти комиссии должны способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. В ее состав включаются: руководитель организации (заместитель, отвечающий за работу с кадрами), как председатель комиссии он отвечает за организацию работы с резервом; руководитель кадровой службы, как секретарь комиссии он ведет делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и организацией работы с резервом; председатель профсоюзной организации; представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

Комиссия по работе с резервом проводит регулярно свои заседания, но не реже чем два раза в год. На ее заседаниях рассматриваются следующие вопросы: обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кадров; формирование резерва кадров для выдвижения; анализ расстановки руководящих кадров и специалистов; подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности; работа с руководителями структурных подразделений.

### **Планирование и организация работы с резервом кадров.**

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

Работа со специалистами, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера работ, по выработке у специалиста умения и навыков руководства на уровне современных требований.

В систему этой работы входят: учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства; стажировка в должности, на которую зачислен в резерв; временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков; выезды в другие организации с целью изучения положительного опыта; участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации; участие в проверках производственной деятельности организации и их подразделений; участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Работа с кадровым резервом в отечественных организациях имеет богатый опыт. Рассмотрим, как она проводится в организациях России.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества: состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня: дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

В организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

- отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;

- решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждает приказом по организации;

- для каждого работника (стажера) утверждается руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе;

- руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;

- стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности.

### **Контроль за работой с кадровым резервом**

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении в ИПК, на ФПК, отчеты по результатам стажировок, характеристики.

В декабре каждого года во всех органах исполнительной власти территориального и отраслевого управления проводится руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение. При этом проводится оценка деятельности каждого зачисленного в резерв работника за

минувший год, принимается решение об оставлении его в составе резерва или об исключении.

Исключение из резерва кадров может быть произведено в связи с неудовлетворительными показателями работы на вверенном участке по результатам аттестации, состоянию здоровья, выходом на пенсию и т.п.

## **Тема 9. Подбор человеческих ресурсов и профориентация.**

### **Источники организации найма персонала**

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

### **Требований к кандидатам на замещение вакантной должности**

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главным фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным

с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

- разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности:

- широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

- проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;

- отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний

В проведении отбора участвуют линейные руководители функциональные службы.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации.

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям.

Отбор кандидатов на вакантную должность производится из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- 1) общественно-гражданская зрелость;

- 2) отношение к труду;
- 3) уровень знаний и опыт работы;
- 4) организаторские способности;
- 5) умение работать с людьми;
- 6) умение работать с документами и информацией;
- 7) умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- 8) способность увидеть и поддержать передовое;
- 9) морально-этические черты характера.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт; здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Одним из способов отбора претендентов, соответствующих требованиям, и выбора наиболее подходящих из кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим. Для доказательства соответствия работника условиям работы необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет ту или иную черту характера и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

### **Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность**

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается

часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. [3]

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру должности;
- 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.

Беседа по найму. Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабо формализованные; выполняемые не по схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно прерывая заявителя, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка — тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

Тестирование. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия

способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие: в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

Принятие предложения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

### **Подбор и расстановка персонала**

Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители — от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор — это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими

требованиям содержания выполняемой работы, — с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Подбор и расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);

- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой - принять во внимание личные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.[18]

### **Сущность и виды профориентации и адаптации персонала.**

Профессиональная ориентация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям.

Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что, в конечном счете, ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

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. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям.

Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде; профессиональная информация; профессиональная консультация; профессиональный отбор.

Профессиональное просвещение — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию

кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

Профессиональная информация — система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

**Профессиональная консультация** — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

**Профессиональный отбор** — участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников.

Есть еще одна важная задача профориентации — это содействие быстрым структурным сдвигам в занятости. В настоящее время многоукладная экономика предоставляет работникам с разными способностями и интересами возможность найти место на трудовом поприще. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях. Пока управленческие работники не воспримут профориентацию как метод регулирования предложения рабочей силы в организации, они будут испытывать экономические и психологические трудности.

Чтобы выявить и развить психологический и мотивационный механизм выбора профессии, необходимо использовать механизм управления профориентацией. Он представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами (профессиональное обучение, воспитание, консультирование, отбор, подготовка и адаптация работника).

Качественный уровень профориентационной работы — одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация (в том числе профинформация и профконсультирование) позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Профориентационная работа направлена еще на одно условие успешности будущей трудовой адаптации работников. Это престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе, в различных социальных группах, для отдельного человека. Престиж характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей. Привлекательность определяет желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным работником. Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников в процессе профориентационной работы.[6]

## **Тема 10. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации человеческих ресурсов.**

### **Организация обучения персонала. Основные понятия и концепции обучения.**

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, профессионально-технических училищах, техникумах, колледжах, лицеях, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах на факультетах повышения квалификации и переподготовку кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах семинарах, на предприятиях и в организациях и т.п. Целью обучения является получение образования.

Образование — процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно.

Непрерывное образование — процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования. Профессиональное образование как процесс — это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат — подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об

окончании соответствующего учебного заведения. В Российской Федерации профессиональное образование дает система учебных заведений, включающая: профессионально-технические училища, техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары. Профессиональное образование осуществляется как на основе государственных стандартов по подготовке специалистов, так и с использованием гибких учебных программ и сроков обучения.

В дальнейшем речь пойдет о профессиональном образовании персонала, которое осуществляется посредством его обучения.

**Обучение персонала** — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

#### **Следует различать три вида обучения.**

Подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения. Повышение квалификации кадров — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых рассмотрим ниже.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога и т.п.

Таким образом, предметом обучения являются: знания — теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения — способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; навыки, высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; способы общения (поведения) — форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

## **Виды обучения персонала.**

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения.

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцированно, т.е. по целевым группам или целевым лицам, с тем, чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой — внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная — со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура. Следует отметить, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

## **Характеристика видов обучения кадров.**

### **1. Профессиональная подготовка кадров**

Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности.

#### **1.1. Профессиональная начальная подготовка**

Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров).

#### **1.2. Профессиональная специализированная подготовка**

Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)

### **2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)**

Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)

#### **2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей**

Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)

#### **2.2. Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе**

Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)

### **3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)**

Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой

профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

### **Методы обучения персонала**

Приведем методы профессионального обучения на рабочем месте. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте.

#### **1 Направленное приобретение опыта**

Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения

#### **2. Производственный инструктаж**

Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой

#### **3. Смена рабочего места (ротация)**

Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)

#### **4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров**

Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременной принятии на себя некоторой доли ответственности

#### **5. Подготовка в проектных группах**

Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для

обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

### **Методы обучения персонала вне рабочего места**

#### **1. Чтение лекций**

Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта

#### **2. Программированные курсы обучения**

Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний

#### **3. Конференции, семинары**

Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях

**4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики.**

Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений

#### **5. Деловые игры**

Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения

**6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей**

Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких

стадий производства проекции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)

#### 7. Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)

Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигнутых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.[6]

## **Раздел 4. Управление мотивацией, конфликтами и эффективностью деятельности человеческих ресурсов**

### **Тема 11. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.**

#### **Теория поведения личности в организации**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнять организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

***Мотивация***-это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Руководители в отдаленные времена в большей степени не верно понимали поведение людей, приемы которыми они пользовались, в тех условиях, часто были очень эффективными.

За тысячи лет до того как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителя, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был **метод кнута и пряника**. В Библии и в древних преданиях можно найти множество историй, в которых короли держали награду перед глазами героев или заносили меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались немногим. Предлагаемые «пряники» едва ли были съедобны. Это было обычным явлением в странах Запада в конце 19 века.

Когда в 1910 году возникла школа научного управления, жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Тейлор и его соплеменники сделали мотивацию по типу «кнута

и пряника» более эффективной, когда предложили оплачивать труд, пропорционально вкладу. Увеличение производительности, явившееся результатом использования этого метода мотивации было впечатляющим.

Постепенно управляющие начинают понимать, что с улучшением жизни обычных средних людей, простой пряник не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте. Данным вопросом занялся Элтон Мэйо, который в результате своего эксперимента сделал следующий вывод: «До сих пор в социальных исследованиях остается недостаточно осознанным то, что какие маленькие нелогичности в сознании «среднего нормального» человека накапливаются в его действиях. Возможно, они не приведут к срыву в нем самом, но обусловят срыв его трудовой деятельности».

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. Поведение человека — совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Первый подход к решению данной проблемы — подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии, что они будут вести себя обязательно, таким образом, как этого ожидает от них организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться со временем, входя

в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключаящий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и основывается на том, что человек обладает способностью быть наученным поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Во взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

В качестве основополагающих начал поведения человека можно выделить следующие: мотивацию, восприятие, критериальную основу.

Восприятие — процесс организации и интерпретации представлений об окружающем мире. Восприятие представляет собой активную полусознательную деятельность по приему и переработке информации, причем не всей, а лишь значимой.

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. В совершенно одинаковых ситуациях разные люди могут принять совершенно разные решения. И это будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий.

Типы поведения в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы

своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей; и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, т.е. также обретают своего рода свободу). Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на выполнение стоящих задач, а достижение комфортного состояния.

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм

поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление. Было бы неверным считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя, таким образом, ей не нужны. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, существенно усложняющих жизнь организации и даже наносящих ей большой ущерб.

#### **Мотивации и стимулирование трудовой деятельности персонала**

Формирование социально ориентированной рыночной экономики не может восприниматься массами как смысл и цель их труда. Смысл труда не может быть сведен также к материальной заинтересованности. Налицо кризис труда: девальвированы трудовые ценности, труд превратился из основы образа жизни в средство выживания. Труд потерял свою смыслообразующую функцию. Для формирования сильной трудовой мотивации необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека.

Разрешить эту проблему не в состоянии ни приватизация (хотя она и ликвидирует монополию государства на рабочие места, но не стимулирует, по крайней мере, на современном этапе, роста квалификации, развития инициативы, творчества в работе), ни высвобождение рабочей силы и создание конкуренции на рынке труда,

также не побуждающие к формированию сильной трудовой мотивации, хотя и приостанавливающие процессы дальнейшей деградации рабочей силы. Главная задача сейчас с точки зрения мотивационных процессов — сделать каждого не столько собственником средств производства, сколько собственником своей рабочей силы.

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

В общем случае стратегией и тактикой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не

принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Основная масса работников в настоящее время относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате. Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (сохранения их).[3]

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование — это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования.

1. Заработная плата (номинальная). Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в

праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату

2. Заработная плата (реальная). Обеспечение реальной заработной платы путей: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией

3. Бонусы. Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения, премия, добавочное вознаграждение. За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Выделяют следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет)

4. Участие в прибылях. Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой)

5. Участие в акционерном капитале. Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций

6. Планы дополнительных выплат. Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта; подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные

7. Стимулирование свободным временем. Регулирование времени по занятости путем; 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени

отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда

8. Трудовое или организационное стимулирование. Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки

9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания. Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета

10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом. Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами

11. Сберегательные фонды. Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процента не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств

12. Организация питания. Выделение средств на организацию питания на фирме; выплату субсидий на питание

13. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру. Выделение средств на скидку при продаже этих товаров

14. Стипендиальные программы. Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)

15. Программы обучения персонала. Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)

16. Программы медицинского обслуживания. Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели

17. Консультативные службы. Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели.

18. Программы жилищного строительства. Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях

19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей. Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии

20. Гибкие социальные выплаты. Компании устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг

21. Страхование жизни. Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается

22. Программы выплат по временной нетрудоспособности. Покрытие расходов по временной нетрудоспособности

23. Медицинское страхование. Как самих работников, так и членов их семей

24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера). Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний - расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением)). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные

(предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др. Предоставление такого рода выплат подчеркивает высокий по сравнению с другими статус работника

25. Отчисления в пенсионный фонд. Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне

26. Ассоциации получения кредитов. Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т. д.

### **Современные теории мотивации.**

**Содержательные теории мотивации** основываются на идентификации внутренних побуждений личности, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Содержательные основные теории:

- Теория потребностей Маслоу.
- Теория потребностей Мак-Клеланда.
- Двухфакторная теория Герцберга.

#### **Теория потребностей Маслоу.**

В соответствии с этой концепцией люди постоянно испытывают различного рода потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу.

Маслоу выделил 5 групп и расположил их в виде пирамиды.

1. Физиологические потребности (еда, сон, жилье).
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем (страховой полис, заработная плата)
3. Потребности в поддержке (признание заслуг человека, принадлежность к той или иной общности)
4. Потребность в самоуважении (признание авторитетом, лидером)

5. Потребность в самовыражении (реализация своих возможностей, независимо от внешнего признания, максимальная свобода творчества).

В данной концепции не учитывается влияние, которое оказывает на потребности ситуационные факторы. Автор настаивает на жесткой последовательности при переходе от одного уровня к другому только в направлении снизу-вверх.

### **Теория потребностей Мак-Клеланда.**

Автор выдвинул теорию приобретенных потребностей, по-своему представил высшие уровни потребностей Маслоу, без иерархичности. Автор выделил 3 вида: *в успехе, во власти, в причастности*.

*1. Потребность в успехе* проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде.

*2 Потребность во власти* состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Здесь речь идет не только об административной власти, но и о власти примера, авторитета, таланта. Эту форму потребности автор считает главной для менеджера.

*3. Потребность в причастности* реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки.

### **Теория Герцберга, разработана в 1950-Х Г.Г.**

Автор предложил две своего рода шкалы на одной из которых изменение состояния показывалось от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности, а на другой от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности. Сами потребности были разделены на две группы:

- Мотивационные (в признании, в успехе, творческом росте, продвижение по службе).
- Гигиенические (связанные с условиями труда, заработок, вознаграждение).

Поскольку гигиенические факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью с ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов. Руководитель сначала должен снять неудовлетворенность в чем - то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

**Процессный подход к мотивации** базируется в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания. Данный подход включает три теории:

- Теория ожиданий В. Вурма.
- Теория справедливости Дж. Адамса.
- Теория Л. Портера и Э. Лоулера.

**Теория ожиданий В. Вурма**, который считал что помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение. Степень желательности привлекательности, приоритетности, для человека конкретного результата в рамках данной концепции получила название валентность. Если результат работы имеет ценность, то валентность положительна, если нет наоборот, если безразличное – нулевое.

Таким образом, для успеха мотивации важное значение имеет оптимальное сочетание между личными возможностями людей, ожидаемым вознаграждением и степенью его ценности.

**Теория справедливости Дж. Адамса.** На мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и что самое главное с достижениями других людей.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение индивид. Доход к индивид затратам, как доходы других лиц к затратам др. лиц. Если человек видит что к нему относятся с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность.

**Теория Л. Портера и Э. Лоулера.** Авторы разработали комплексную процессную теорию мотивации. В соответствии с ней достигнутые каждым человеком результаты зависят от его особенностей, осознания своей роли в организации и прилагаемых усилий. Усилия же в свою очередь обусловлены ценностью вознаграждения, его соотношения с результатами и степенью вероятности того, что вознаграждение действительно будет получено.

### **Критерии мотивирующей организации труда.**

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов. Мотивы могут быть:

Внутренними (связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося объекта)

Внешними (обусловлены стремлением человека обладать к.л. не принадлежащим ему объектам).

Мотивы формируются у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, включается под влиянием различных стимулов (лат. - заостренная палка, которой погоняли животных). В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других лиц, предоставляющиеся возможности.

По содержанию стимулы могут быть:

**Экономические,**

**Неэкономические.**

Суть экономических методов деятельности состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией получают определённые материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающие получение прямых (дополнительное свободное время позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата, предпринимательская прибыль, различного выплаты и льготы.

**Неэкономические способы мотивации.** Подразделяются на организационные и моральные методы стимулирования.

К организационным способам относятся:

- мотивация по целям
- привлечение к участию в делах организации
- мотивация обогащением труда (заключается в предоставлении людям более содержательной, интересной и социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста)

К моральным методам мотивации относятся:

- личное признание (отличившиеся работники упоминаются в докладах высшему руководству организации, предоставляют ему право подписывать документы, в разработке которых он принимал участие)
- публичное признание, широкое распространение информации о достижениях работников в многотиражных газетах, на специальных стендах, грамоты, медали.
- Похвала должна следовать за любым достойным действием исполнителей и даже незначительным результатам
- Критика - отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть конструктивной, стимулировать действия человека направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты.[9]

## **Тема 12. Конфликты в коллективе.**

### **Причины и виды конфликтов**

Под **конфликтом** понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов. Конфликт – это

наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия.

Стороны находятся в конфликте, если действия хотя бы одной из них оказывают отрицательное воздействие на другую. Если конфликт не переходит определенных рамок – это конкуренция, если оказывает положительное воздействие – это сотрудничество.

Прежде конфликты рассматривались негативно и их подавляли. Современная точка зрения – многие конфликты не только допустимы, но и желательны, так как они позволяют выявить «подводные камни», скрытые от глаз процессы, получить дополнительную информацию, что в целом, облегчает процесс управления и способствует повышению его эффективности. Признаками конфликта является формирование и переживание противниками (оппонентами) выраженных негативных эмоций по отношению друг к другу.

Существует несколько причин возникновения конфликтов.

1. **Объективные причины** – обстоятельства социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их интересов. К ним относятся:

- естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности;
- ритм и напряженность самой деятельности (тяжелая физическая и нервная нагрузка);
- недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности материальных и духовных благ;
- устойчивые стереотипы межличностных отношений, связанные с противодействием и противоборством;
- слабая разработанность нормативно-правовых процедур разрешения социальных противоречий.

**2. Организационно-управленческие причины** – связаны с созданием и функционированием организаций, групп, коллективов. К ним относятся:

- структурно-организационные: несоответствие структуры организации требованиям деятельности;
- функционально-организационные: неоптимальность связей между структурными элементами организации и отдельными исполнителями;
- личностно-функциональные: несоответствие личных качеств работника требованиям занимаемой должности;
- ситуативно-управленческие: ситуативные ошибки, допускаемые руководителями и подчиненными в процессе решения конкретных задач.

**3. Социально-психологические причины** – обусловлены непосредственным взаимодействием людей, их включением в социальные группы. Они включают в себя:

- нарушение баланса ролей в социальном взаимодействии;
- искажение и потеря информации в процессе межличностной коммуникации;
- расхождение позиций, вызванное подходом к проблеме с различных сторон;
- различные способы оценки результатов деятельности и личности друг друга;
- психологическая несовместимость.

**4. Личностные причины** – связаны с индивидуально-психологическими особенностями людей. К ним относятся:

- субъективная оценка поведения партнера как недопустимого;
- плохое развитие эмпатии;
- неадекватный уровень притязаний;
- выраженные акцентуации характера;

•агрессивность, грубость, низкий уровень общей психологической культуры, компетентности в общении.

Конфликты классифицируются по ряду признаков.

**1. По отношению к отдельному субъекту конфликта:** внутренние и внешние конфликты.

**Внутренние конфликты** – это внутриличностные конфликты, которые обусловлены противоречием человека с самим собой (необходимость выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий; несовпадение внешних требований и внутренних позиций; неоднозначность восприятия ситуации, целей и средств их достижения).

**Внешние конфликты** – включают межличностные конфликты и конфликты между личностью и группой.

Межличностные конфликты порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне проявляются как несовпадение характеров, личных взглядов. В организации их составляет 75% - 80% от всех видов конфликтов.

**Конфликты между личностью и группой** – обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения, межгрупповые порождаются борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния.

**2. По отношению к организационному уровню,** к которому принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные конфликты – конфликт между отдельными направлениями деятельности организации, между формальным и неформальным коллективами.

Вертикальные конфликты – конфликты между различными уровнями иерархии.

**3. По сфере возникновения и развития** конфликты бывают деловые и личностные.

Деловые конфликты – связаны с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей.

Личностные конфликты – проявляются в неофициальных отношениях между людьми.

**4. По распределению между сторонами потерь и выигрышей** конфликты бывают:

симметричными – распределяются поровну;

асимметричными – одни выигрывают или теряют больше, чем другие.

**5. По внешнему проявлению** конфликты бывают:

скрытыми – участники конфликта прячут его от посторонних глаз или конфликт еще не созрел. Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги;

открытыми – проходят на виду у всех, могут образовывать различные клики (группы сотрудников).

**6. По характеру** конфликты бывают:

объективными – такие конфликты связаны с реальными проблемами и недостатками в организации;

субъективными – обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий.

**7. По своим последствиям** конфликты бывают:

конструктивными – предполагают возможность рациональных преобразований в организации;

деструктивными – конфликт не имеет под собой реальной почвы. сначала он разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в производственный процесс.

Каждый работник – индивидуальность, личность со своими особенностями, которые придают ему свое психологическое лицо, делают его неповторимым и интересным для других людей. Однако среди множества его черт могут быть и такие, которые повышают вероятность возникновения

проблем в работе и напряженности в общении. Психологическими факторами возникновения конфликтов могут стать наиболее **конфликтогенные типы работников.**

1. **«Реактивные» субъекты** – люди, у которых реакция в ответ на происходящее (слово, дело), возникает стремительно и мгновенно. Они импульсивны, вспыльчивы и гневны, их поступки и высказывания часто не отличаются продуманностью (не успел подумать, а уже сказал). Если же они вдобавок обладают повышенной раздражительностью и враждебностью, реагируя на критику, эти качества образуют «взрывоопасную смесь» и стать источником конфликта.

2. **Ранимые и чувствительные субъекты** – обидчивы, мнительны, им присущи тревожность и пессимизм. Они видят несправедливость, подвох там, где их нет. Готовы бесконечно обсуждать эту тему с окружающим, вовлекая их в свои проблемы.

3. **Критичные и категоричные люди** – считают, что имеют единственно правильное мнение. Они учат других как себя вести правильно и разумно, не замечая, что окружающих это выводит из себя.

4. **«Взрослые дети»** - у таких людей эмоции преобладают над рассудком. Они недостаточно критичны по отношению к себе, преувеличивают роль обстоятельств и людей в собственной жизни.

5. **Личности с неразвитыми навыками общения** – плохо владеют общепринятыми стереотипами.

6. **Люди с деформацией личности** – дисгармоничность личностной организации, приводящая к неадекватному восприятию себя и людей.

### **Этапы конфликта**

Конфликт как процесс имеет четыре этапа.

1. **Конфликтная ситуация** – положение дел, при котором интересы сторон вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет (рис. 7). Элементами конфликтной ситуации являются:

ее участники или оппоненты, каждый из которых обладает соответствующим рангом: оппонент 1-го ранга – индивид; оппонент 2-го ранга – группа; оппонент 3-го ранга – организация. Индивид, вырабатывающий решение в диалоге с самим собой, является оппонентом нулевого ранга;

объект, который вызывает конфликт к жизни. В результате, каждая из сторон конфликта, преследуя свои интересы, претендует на решающее или единоличное манипулирование им.

Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; трансформироваться в другую ситуацию; обостриться под воздействием инцидента.



Рисунок 7- Структура конфликтной ситуации

2. **Инцидент** – столкновение оппонентов любого ранга. Существует несколько основных стратегий поведения в конфликте (рис. 8):

соперничество – открытая борьба за реализацию своих интересов;  
 сотрудничество – ориентация на совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон;

компромисс – ориентация на определенные уступки взамен на частичные уступки со стороны оппонента;

приспособление – сглаживание противоречия отступлением от своих интересов; избегание – уклонение от борьбы, поддержание нейтралитета.

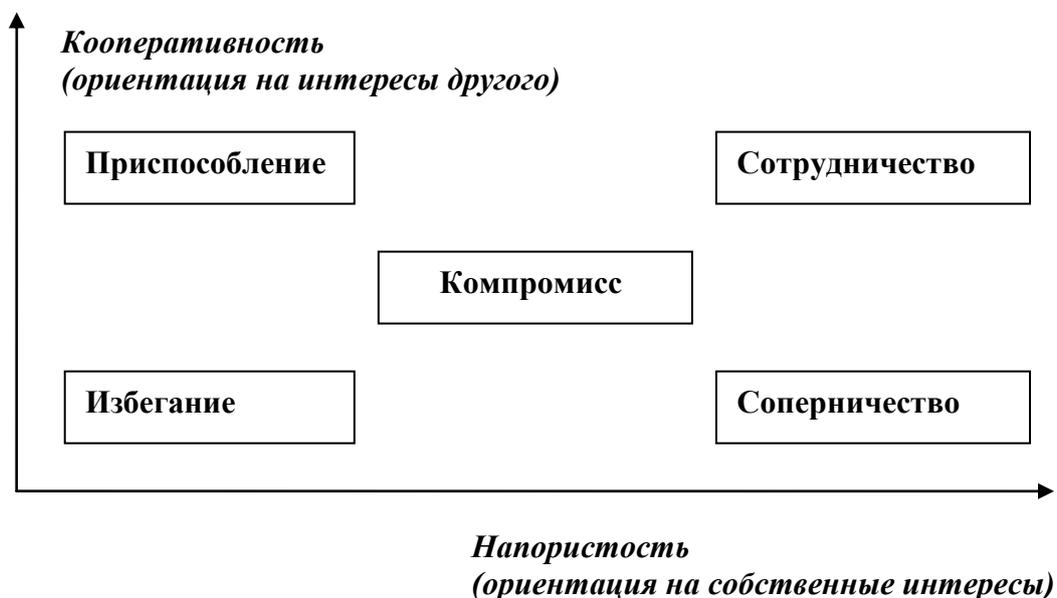


Рисунок 8 - Основные стратегии поведения в конфликте

3. **Кризис и разрыв отношений между оппонентами.** Этот этап в свою очередь состоит из двух фаз: конструктивной фазы, когда продолжается совместная деятельность и деструктивной, когда сотрудничество уже невозможно.

4. **Завершение конфликта.** Завершается прекращением существования его объекта, как вследствие ликвидации (самоликвидации) того, так и из-за потери значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств.

### **Методы управления конфликтами, последствия конфликтов**

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в организации или подразделении, был, как можно быстрее преодолен, ибо его последствия могут принести моральный или материальный ущерб.

Существует несколько методов преодоления конфликта: решение конфликта насильственным путем; избегание конфликта; преодоление конфликта ненасильственным путем (рис. 9). Процесс преодоления конфликта может происходить при участии или неучастии руководителя.

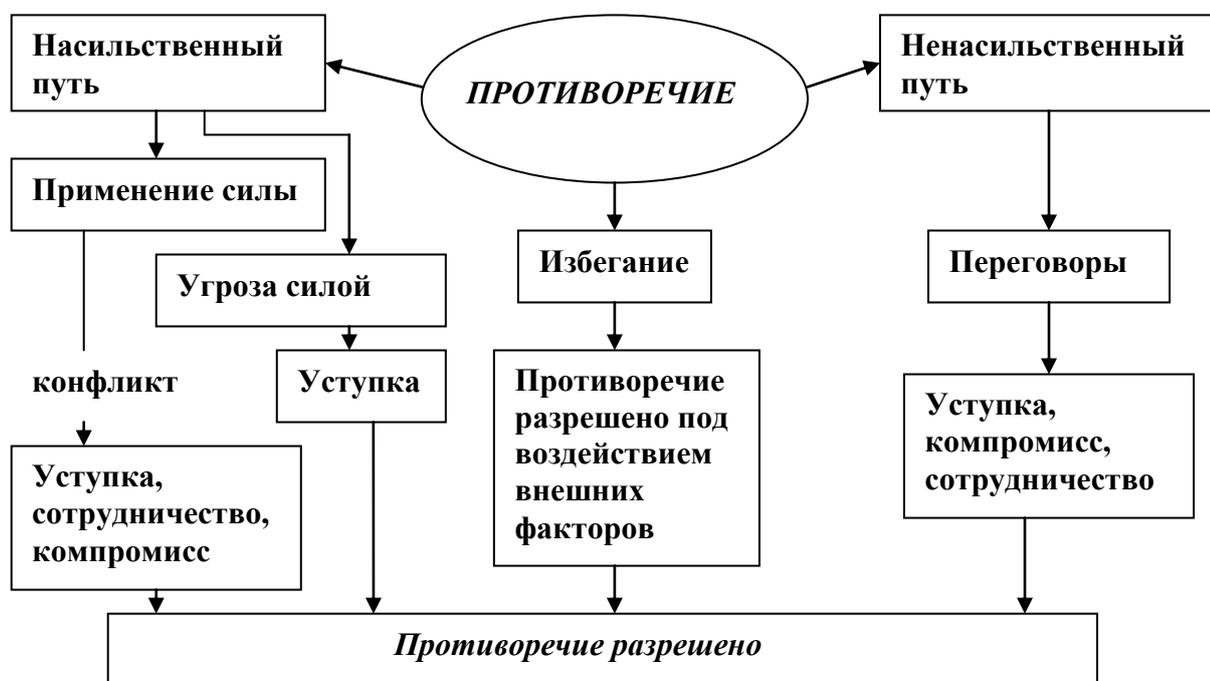


Рисунок 9- Методы разрешения конфликтов

**Насильственный путь** (преодоление конфликта силой) часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т.п. Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончиться. При проигрыше одного оппонента явного выигрыша для другого и для организации в целом, не будет.

Если обе стороны мало заинтересованы в разрешении конфликта, но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать **метод избегания конфликта**. Если последний имеет субъективные причины, такая стратегия благоприятна, ибо дает им возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для

противостояния нет основ и его продолжение бессмысленно. Если же конфликт объективен, то стратегия ухода от конфликта ведет к проигрышу, как участников, так и организации в целом, поскольку затягивается время, и сохраняются причины, вызвавшие конфликт.

**Ненасильственный путь** преодоления конфликтов в свою очередь имеет несколько стратегий. Если ранг оппонентов одинаков, и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять **стратегию примирения** через поиск компромисса, то есть соглашения, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такая стратегия широко используется на практике, однако оптимального решения при этом принять, как правило, не удастся, так как сама проблема остается нерешенной. Компромисс позволяет, таким образом, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

Эффективной является **стратегия окончательного разрешения конфликта**, суть которой состоит в поиске и устранении его причин в рамках добровольного сотрудничества сторон. Эта стратегия направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение проблемы.

**Переговоры** как способ разрешения конфликтов особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленной на решение стоящих перед ними проблем. Существует два типа переговоров:

позиционные – субъективные взгляды на решение проблемы каждой стороны. Они в свою очередь могут быть в мягкой форме (уступки друг другу бесконечно) и в жесткой форме (настаивание любой ценой на своей позиции);

рациональные – предметом переговоров являются интересы сторон, а не занимаемые ими позиции. Рациональные переговоры предпочтительнее,

так как осуществляется поиск оптимального решения, и каждая сторона выигрывает больше чем при позиционных переговорах.

Завершением официальных переговоров, например, между администрацией и трудовым коллективом, между структурными подразделениями, является принятие итогового документа – протокола комиссии по трудовым спорам.

Последствия конфликта бывают конструктивными и деструктивными.

#### **Конструктивная функция конфликта:**

устраняет полностью или частично противоречия;

позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей;

позволяет ослабить психическую напряженность;

может способствовать сплочению группы;

служит источником развития личности и межличностных отношений;

высвечивает не решенные проблемы;

повышение авторитета участника в случае победы;

повышение качества деятельности;

активизирует социальную жизнь, оптимизирует межличностные отношения.

#### **Деструктивная функция конфликта:**

значительно ухудшает настроение;

приводит к психическому и физическому насилию;

снижает сплоченность группы;

ухудшает качество совместной деятельности;

разрушает межличностные отношения;

вызывает болезни;

может ухудшить качество деятельности;

ухудшает социально-психологический климат;

нарушает систему отношений в группе;  
способствует закреплению социальной пассивности личности.

### Стресс и методы снятия стресса

**Стресс** – это неспецифические, физиологические и психологические проявления адаптационной активности человека под влиянием сильных, экстремальных воздействий внешней среды.

В любой организации причиной стресса является несоответствие того, что требует конкретная ситуация, и того, что может сделать в данной ситуации человек, имеющий определенный уровень способностей, знаний, навыков и умений. Стресс как процесс приведен на рис. 10.

Как видно из рисунка стресс возникает из-за несоответствия требований человека к окружающей его среде и соответственно среды к человеку с его возможностями удовлетворить эти требования.



Рисунок 10 - Модель стресса

Существует две группы факторов (стрессоров), вызывающих стресс.

## 1. Организационные факторы:

- перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка;
- конфликт ролей – к работнику предъявляют противоречивые требования;
- неопределенность ролей – работник не уверен в том, что от него ожидают;
- неинтересная работа;
- неудовлетворительные условия труда.

## 2. Личностные факторы:

•болезнь, развод, брак, уход на пенсию, появление ребенка в семье, трудные отношения с начальником, правонарушение и т.д.

•Необходимо отметить, что реакция человека на воздействие стрессоров зависит от следующего:

- их значимости для конкретного человека;
- психологических особенностей и личностных качеств;
- психологической и профессиональной готовности к преодолению трудностей;
- характера и уровня мотивации;
- особенностей восприятия места и роли конкретных действий в системе жизнедеятельности человека.

Стресс проявляется в виде психологических и физиологических СИМПТОМОВ.

### **Психологические симптомы:**

депрессия;  
раздражительность;  
нервозность;  
легкая ранимость;  
негативные эмоции;  
чувство одиночества;

### **Физиологические симптомы:**

потеря аппетита;  
головные боли;  
болезни сердца;  
желудочно-кишечные болезни;  
усталость;  
проблемы со сном;

эмоциональная неустойчивость;	неспособность к отдыху;
ощущение предстоящего срыва;	чрезмерное употребление
хроническое переживание.	алкоголя, курение.

### **Методы снижения стресса.**

1. **Методы психосаморегуляции** (мышечная психорелаксация, медитация, аутотренинг, самогипноз и т.п.) и физическая активность (физические упражнения снижают беспокойство, состояние депрессии, укрепляют чувство самоуважения).

2. **Работа и личные достижения** (снижение уровня притязаний, уменьшение количества и ответственности принимаемых решений, по мере возможности реализуйте свои самые разнообразные способности).

3. **Общение с домашними животными.** Благотворное влияние общения с животными – собаками, кошками, а также рыбками, попугайчиками и др., заключается в снижении артериального давления, нормализации сердцебиения, уходит раздражение и нервное напряжение.

4. **Адаптогены** (растения, которые содержат вещества, оказывающие антистрессовое действие на уровне клеточного обмена).

5. **Экологическая обстановка** (очищение воздуха, чистая вода, правильное питание, здоровый образ жизни).

6. **Юмор** (смех дает поразительный терапевтический эффект, отключает выработку стрессовых веществ).

7. **Приближение среды обитания к естественной** (дома и на работе должны быть комнатные растения, аквариум; спокойные краски мебели и стен; хорошее, не раздражающее освещение; отсутствие раздражающих звуков).

8. **Сон** (укорочение или удлинение сна указывает на сбой в работе организма; постарайтесь гулять перед сном).

9. **Общение** (не пренебрегайте общением, старайтесь поддерживать доброжелательными отношения с друзьями, соседями, коллегами по работе).

10. **Хобби** (интересы, помогающие вам хотя бы иногда чувствовать себя счастливым, приносят удовлетворение и продлевают жизнь).

Модель управления стрессом приведена на рис. 11.

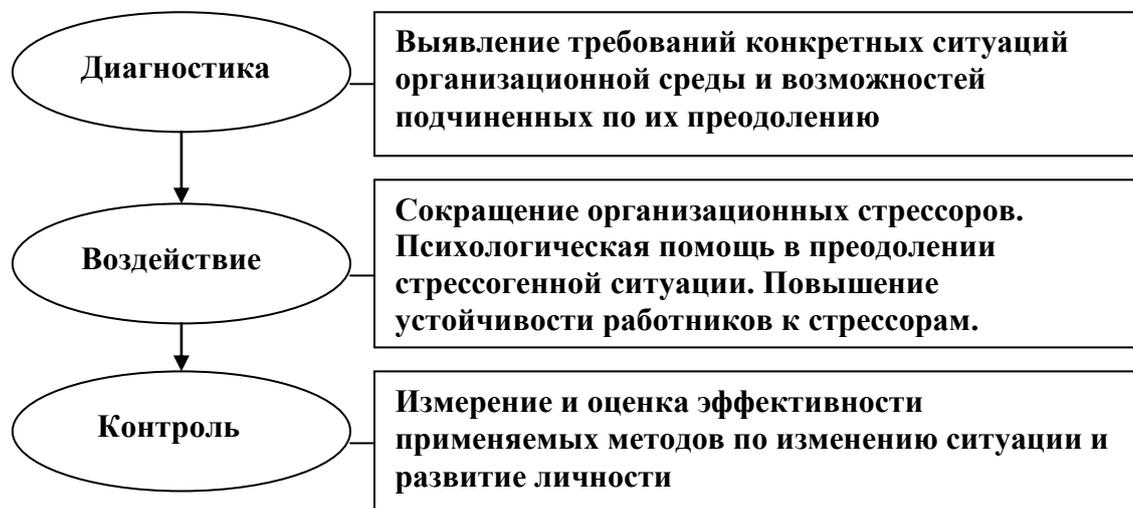


Рисунок 11- Модель управления стрессом

Являясь частью жизни каждого, стрессы неизбежны. Изменения на работе и в семье, особенно непредвиденные, могут вынести человека из равновесия, привести к несоответствию его состояния окружающей обстановке. Такое несоответствие, в свою очередь, порождает утомление, чувство опасности, ослабление умственных способностей, растущее кровяное давление, пассивное отношение к работе, снижение уровня организованности, нарушение трудовой дисциплины и т.п. Это приводит к потерям в организации из-за увеличения количества несчастных случаев, снижения качества работы, роста текучести кадров, преждевременной смерти работников.[9]

## **Тема 13. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.**

### **Условия и охрана труда в организации труда как фактор эффективного менеджмента**

Одним из ключевых вопросов в области охраны труда является обеспечение приемлемого уровня условий труда и социальной защиты работников. Анализ положения дел в данной сфере позволяет сделать вывод о крайне низком уровне и качестве ее составляющих в целом по стране. Достаточно убедительно свидетельствуют об этом данные численности занятых на рабочих местах с неблагоприятной производственной средой, тяжелым физическим трудом, статистика производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. Так на подавляющем большинстве предприятий материальной сферы отраслей экономики каждый третий рабочий трудится в условиях, которые не отвечают действующим санитарным нормам, стандартам и требованиям безопасности.

Принципиально меняется роль основных субъектов права: государства, предприятий, работников. Если раньше государство являлось собственником средств производства и одновременно было призвано обеспечить интересы работников, то теперь его роль должна быть принципиально иной:

- посредника трудовых отношений с помощью установления законов, в которых в равной мере учитываются интересы как работников, так и работодателей;

- гаранта социальной защиты работников с помощью исполнительной государственной власти, которая призвана контролировать исполнение законов и уровень социальной защиты работников, осуществлять социальные программы в области охраны труда, здравоохранения, подготовки кадров, реабилитации пострадавших на производстве.

Управление охраной труда в организации должен осуществлять ее руководитель. Для организации работы по охране труда создается служба

охраны труда организационно состоящая из отдела, бюро или инженера по охране труда, в зависимости от численности работающих.

Начальник отдела (бюро) или инженер по охране труда подчиняется непосредственно руководителю.

Начальник отдела (бюро) или инженер по охране труда осуществляют свою деятельность во взаимодействии с другими подразделениями, комиссией по охране труда, уполномоченными лицами по охране труда власти и краевым органом исполнительной власти в области охраны труда профессиональных союзов, а также с федеральными органами исполнительной власти, органами государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда.

Начальник отдела (бюро) или инженер по охране труда в своей деятельности руководствуются законами и иными нормативными правовыми актами об охране труда Российской Федерации, коллективным договором, другими локальными нормативными правовыми актами организации.

Основными задачами службы являются:

- организация работы по обеспечению выполнения работниками требований охраны труда;

- контроль - за соблюдением работниками законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, коллективного договора, других локальных нормативных правовых актов организации;

- организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами, а также работы по улучшению условий труда;

- информирование и консультирование работников организации, в том числе руководителя, по вопросам охраны труда;

- изучение и распространение передового опыта по охране труда, пропаганда вопросов охраны труда.

На службу охраны труда возлагаются следующие функции:

учет и анализ состояния и причин производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами;

методическое руководство аттестацией рабочих мест по условиям труда;

участие в проверках, обследованиях технического состояния зданий, сооружений, оборудования, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, состояния санитарно-технических устройств, работы вентиляционных систем на соответствие требованиям охраны труда;

участие в разработке совместно с другими подразделениями планов, программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению травматизма, профессиональных заболеваний, заболеваний, обусловленных производственными факторами;

участие в составлении разделов коллективного договора, касающихся условий и охраны труда;

участие в работе комиссии по расследованию несчастного случая, оформление и хранение документов, касающихся требований охраны труда;

участие в подготовке документов, необходимых для назначения выплат по страхованию в связи с несчастными случаями на производстве или профессиональными заболеваниями;

составление отчетности по охране и условиям труда;

разработка программ обучения охране труда работников организации, в том числе руководителя, и участие в работе комиссий по проверке знаний требований охраны труда;

составление (при участии руководителей подразделений) перечней профессий и видов работ, на которые должны быть разработаны инструкции по охране труда;

оказание методической помощи руководителям подразделений при разработке и пересмотре инструкций по охране труда;

обеспечение подразделений нормативными правовыми актами организации, наглядными пособиями и учебными материалами по охране труда;

организация и руководство работой кабинета по охране труда, уголков по охране труда в подразделениях;

организация совещаний по охране труда;

доведение до сведения работников действующих законов и иных нормативных правовых актов по охране труда;

рассмотрение заявлений, жалоб работников, касающихся вопросов условий и охраны труда;

осуществление контроля за: соблюдением работниками требований законов и иных нормативных правовых актов по охране труда; обеспечением и правильным применением средств индивидуальной и коллективной защиты; соблюдением Положения о расследовании и учете несчастных случаев на производстве; выполнением мероприятий по улучшению условий и охраны труда; выполнением предписаний органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда; наличием в подразделениях инструкций по охране труда; проведением аттестации рабочих мест по условиям труда; своевременным проведением соответствующими службами необходимых испытаний и технических освидетельствований оборудования; эффективностью работы вентиляционных систем; состоянием предохранительных приспособлений и защитных устройств; своевременным проведением обучения по охране труда, всех видов инструктажа по охране труда; организацией хранения, выдачи, стирки и ремонта специальной одежды и обуви; санитарно-гигиеническим состоянием производственных и вспомогательных помещений; организацией рабочих мест в соответствии с требованиями охраны труда; правильным расходованием в подразделениях средств, выделенных на выполнение мероприятий по улучшению условий и охраны труда; своевременным и правильным предоставлением работникам

компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и опасными условиями труда, бесплатной выдачей молока; использованием труда женщин и лиц моложе 18 лет в соответствии с законодательством.[6]

Специалисты службы охраны труда имеют право:

- в любое время суток беспрепятственно посещать и осматривать производственные, служебные и бытовые помещения организации, знакомиться с документами по вопросам охраны труда;

- предъявлять руководителям подразделений, другим должностным лицам организации обязательные для исполнения предписания об устранении выявленных при проверке нарушений требований охраны труда и контролировать их выполнение;

- требовать от руководителей подразделений, служб отстранения от работы лиц, не имеющих допуска к выполнению данного вида работ, не прошедших в установленном порядке предварительных и периодических медицинских осмотров, инструктажа по охране труда, не использующих в своей работе предоставленных средств индивидуальной защиты, а также нарушающих требования законодательства по охране труда;

- направлять руководителю организации предложения о привлечении к ответственности должностных лиц, нарушающих требования охраны труда;

- запрашивать и получать от руководителей подразделений необходимых сведений, информацию, документы по охране труда, требовать письменные объяснения от лиц, нарушивших законодательство об охране труда;

- привлекать по согласованию с руководителем организации и руководителями подразделений соответствующих специалистов организации к проверкам состояния условий и охраны труда;

- представлять руководителю организации предложения о поощрении отдельных работников за активную работу по улучшению условий и охраны труда;

- представительствовать, по поручению руководителя организации, в государственных и общественных организациях при обсуждении вопросов охраны труда.

Руководитель организации должен обеспечить необходимые условия для выполнения службой охраны труда своих полномочий. Рабочее место специалистов службы охраны труда должно быть организовано в отдельном помещении, обеспечено современной оргтехникой, техническими средствами связи и оборудовать для приема посетителей. Для проведения обучения, инструктажа, семинаров, лекций, выставок должен быть оборудован кабинет по охране труда, оснащенный необходимой нормативной правовой и справочной литературой по охране труда.

Контроль за деятельностью службы охраны труда осуществляет руководитель организации, орган исполнительной власти в области охраны труда и органы государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда.

Ответственность за деятельностью службы охраны труда несет руководитель организации.

Специалисты службы охраны труда несут ответственность за выполнение своих должностных обязанностей, определенных положением по охране труда и должностной инструкцией.

### **Понятие эффективности в менеджменте**

Основным критерием оценки эффективности менеджмента является конечный результат деятельности всей организации, где интегрируются результаты труда руководителя и его подчиненных.

**Эффективность** - это качество и количество продукта, произведенного в единицу времени, отнесенное к израсходованным материальным и психофизиологическим ресурсам по конкретным критериям отношения цели к результату совместной деятельности. Эффективность менеджмента определяется двумя основными методами.

Первый: эффективность управления (Эу) измеряется эффектом, полученным в производственной системе:

$$\text{Э у} = \frac{P_{п}}{З у} ,$$

где: P<sub>п</sub> – результат (эффект), полученный производственной системой в целом;

З у – затраты на управление.

Второй: эффективность управления измеряется объемом и характером управленческой деятельности:

$$\text{Э у} = \frac{P_{у}}{З у} ,$$

где: P<sub>у</sub> – эффект управления, получаемый в результате осуществления управленческой деятельности и выражаемый соответствующими параметрами.

Эти два вида оценки эффективности управления не исключают, а дополняют друг друга, позволяя комплексно подойти к проблеме, выявить резервы, которые повышают эффективность работы аппарата управления.

К основным критериям эффективности деятельности организации относятся: производственные; социально-деятельностные; социально-психологические.

### **Производственные (функциональные) критерии оценки эффективности менеджмента**

Производственные (функциональные) критерии определяются функциональной предназначенностью организации и зависят от специфики конкретной деятельности. К ним относятся:

1. **Результативность** – достижение поставленных целей, выполнение задач, планов своевременно и с требуемым качеством. Результативность определяется такими показателями как: выручка от

продажи товаров, продукции, работ, услуг (В); себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (СС); валовая прибыль (П в); операционные доходы и расходы; внереализационные доходы и расходы (Д); прибыль от обычной деятельности (П б); чистая прибыль (П ч); рентабельность (R) предприятия; стоимость основных фондов (ОФ); стоимость оборотных средств (ОС); фондоотдачи (ФО); фондоемкость (ФЕ); коэффициент оборачиваемости оборотных средств (К об) и др. При оценке результативности определяется динамика роста или снижения этих показателей.

Сумма чистой прибыли является абсолютным, выходным, количественным, итоговым, конечным показателем финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывающий число оборотов примененного капитала или его производительность является выходным, качественным, итоговым, комплексным, результативным показателем. Общий показатель экономической эффективности (ЭЭ общ) включает как составные части оба названных показателя – отношение суммы чистой прибыли на коэффициент оборачиваемости оборотных средств:

$$\text{ЭЭ общ} = \frac{\text{П ч}}{\text{К об}},$$

Экономическое содержание показателя ЭЭ общ заключается в том, какова сумма чистой прибыли приходящаяся на единицу производительности совокупного капитала.

**2. Экономичность** – отношение ресурсов, необходимых для выполнения задач деятельности к фактически затраченным ресурсам. К ним относятся такие показатели как: издержки обращения, включающие транспортные расходы, расходы на оплату труда, амортизационные отчисления на восстановление и поддержание основных фондов организации.

3. **Качество** – это критерий, отражающий соответствие достигнутого результата существующим требованиям и спецификациям. К нему относятся такие показатели как: процентное содержание отбракованных изделий из общего количества выпускаемых; количество отказавших изделий в процессе эксплуатации; вероятность безотказной работы изделий ( $P(t)$ ); вероятность отказа изделий ( $q(t)$ ); средняя наработка изделий до отказа ( $T_0$ ) и др.

4. **Производительность** – представляет собой отношение количества показателей, удовлетворяющих требованиям деятельности к затраченным ресурсам: временным, людским, материальным и др. основным показателем оценки по данному критерию является производительность труда одного работника, который определяется по формуле:

$$ПТ = \frac{В (П б, П ч)}{Ч ср},$$

где: В – выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг;

П б (П ч) – прибыль балансовая (чистая);

Ч ср – средняя численность персонала организации.

### **Оценка результатов деятельности подразделений управления организации.**

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации — это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

Оценка деятельности подразделений аппарата управления направлена на соизмерение затрат и результатов, связанных с их деятельностью, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Содержание деятельности подразделений управления организации, отдельных руководителей или менеджеров высшего звена определяется составом или совокупностью тех основных функций, которые они призваны выполнять в своей организации.

Оценка результатов деятельности подразделений управления должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние и выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом организации. В связи с этим одним из важнейших вопросов оценки результативности деятельности подразделений управления является выбор критериальных показателей эффективности работы организации и формирование комплексной системы показателей оценки результативности, отражающих, с одной стороны, результаты экономического развития организации, а с другой — социальную эффективность работы управленческого персонала. Система критериальных показателей включает три группы.

Первая группа показателей характеризует общую экономическую эффективность работы организации и включает такие показатели, как прибыль, являющаяся основным финансовым результатом деятельности организации, себестоимость продукции, затраты на 1 руб. продукции и др. К этой же группе показателей следует отнести затраты на управление, которые рассчитываются либо в виде абсолютной величины расхода на содержание аппарата управления, либо как относительная величина в виде удельного веса в стоимости продукции и характеризуют экономичность управления. Важным показателем, характеризующим эффективность производства с точки зрения будущей стратегии, является показатель внедрения научно-технического прогресса, рассчитываемый как суммарный годовой эффект от внедрения новой техники и технологии.

Вторая группа показателей — показатели качества, сложности и результативности труда — должны характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности конкретного подразделения управления и организацию труда управленческого персонала. К ним можно отнести производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, среднегодовую заработную плату работников, общие потери рабочего времени в расчете на одного работника и др.

Размеры и динамика среднегодовой заработной платы характеризуют денежный эквивалент стоимости рабочей силы и в определенной мере — уровень жизни работников. Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за болезней, неявок, целодневных и внутрисменных простоев представляет резерв улучшения использования рабочего времени на производстве.

Показатель качества труда представляет собой совокупность свойств процесса труда работника (подразделения, организации), осуществляемого в конкретных производственных условиях, обеспечивающих получение качественного результата работы — продукции, товара, услуги.

На практике находят применение следующие виды показателей оценки качества труда: уровень (процент) сдачи продукции ОТК с первого предъявления; количество возвратов продукции в связи с допущенными при ее изготовлении дефектами; сокращение потерь от брака против допустимого уровня или выход годного продукта; снижение количества обоснованных рекламаций, выход высших сортов, балльная оценка и другие показатели.

В третью группу включена совокупность показателей социальной эффективности работы подразделений управления, в составе которых такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, уровень абсентеизма, соотношение различных категорий работающих, надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, социально-психологический климат в коллективе и др.

Показатель текучести кадров свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива и, как следствие, об уровне организации работы с персоналом в подразделении, о состоянии условий труда и быта, об уровне охраны труда и т.п. Надежность работы персонала определяется вероятностной величиной возможных сбоев в работе подразделения из-за несвоевременного предоставления информации, ошибок в расчетах, нарушения трудовой дисциплины и является важным оценочным показателем результативности работы управленческого персонала. Равномерность загрузки персонала характеризует удельный вес потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства и в значительной степени влияет на конечные результаты деятельности подразделений управления организацией. Уровень трудовой дисциплины отражает отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала и позволяет судить о величине потерь рабочего времени, связанных с недобросовестным отношением к выполняемым обязанностям.

Соотношение численности различных категорий персонала в основном показывает отношение численности производственного персонала (рабочих) к численности управленческого персонала (служащих) и характеризует уровень квалификации персонала подразделения, а также уровень организации труда, в частности уровень функционального разделения труда.

В конкретном случае номенклатура критериальных показателей результативности деятельности подразделений управления может быть определена методом технико-экономического анализа, анкетирования руководителей и специалистов организации, экспертных оценок, корреляционно-регрессионного анализа и др.

Следующим важным шагом при оценке результативности деятельности аппарата управления организации является распределение критериальных показателей между структурными подразделениями путем построения специальной матрицы распределения, строками которой выступают

экономические и социальные показатели деятельности организации, а столбцами — подразделения управления, включая высшее руководство.

В систему показателей оценки деятельности подразделений управления организации помимо критериальных показателей следует также включать частные оценочные показатели, непосредственно отражающие специфику и результаты деятельности конкретных подразделений управления

### **Оценка деятельности подразделений управления персоналом.**

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Количественная оценка показателей собственно экономической эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой кадровой службы, реализации ею функций управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, то в общих затратах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов).

Еще одним показателем, характеризующим деятельность служб давления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например:

Средние затраты на «новичка» = затраты на отбор персонала / количество отобранных кандидатов.

Средние затраты на обучение одного работника = общая стоимость обучения / количество обучившихся и т.д.

При оценке эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т.д.).

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно — по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплатой труда и т.д.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма. 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.

В любом случае текучесть довольно дорого обходится каждой организации и обществу в целом.

В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окостенению» структуры коллектива.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

**Относительный показатель текучести** — коэффициент текучести кадров — определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников:

$$K_T = P_B / p * 100,$$

где  $K_t$  — коэффициент текучести;  $P_v$  — численность работников, уволенных по причинам текучести;  $p$  — среднесписочная численность работающих.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.

Важно определить мотивы текучести — непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);
- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);
- мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка и др.);
- прочие мотивы.

Изучение мотивов текучести, возможно, осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями абсентеизма — количеством самовольных невыходов работников на работу

Стандартные формулы для расчета абсентеизма следующие:

$$A = D_{\text{п}} / (H * D) \quad \text{или} \quad A = P_{\text{п}} / P$$

Где  $D_{\text{п}}$  — число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;  $D$  — число рабочих дней;  $H$  — среднее число работников;  $P_{\text{п}}$  — общее число пропущенных часов;  $P$  — общее число рабочих часов по графику.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают:

- а) ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте;
- б) оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего;
- в) потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженные каким-либо образом. Конечно, жалобы и проявления недовольства не всегда связаны с вопросами управления персоналом. Они могут касаться различных сфер деятельности организации. Но в любом случае рост количества и объективность жалоб свидетельствуют о неудовлетворенности работой, что, в свою очередь, влечет рост абсентеизма и текучести. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценка деятельности кадровой составляющей деятельности организации будет неполной без оценки качества работы работников кадровых служб по следующим показателям:

- выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;
- выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий,

специальностей и квалификации;

- количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т.п.);

- степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;

- своевременность и качество оформления установленной отчетности;

- количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;

- количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;

- степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации;

- степень сотрудничества подразделений организации с кадровой службой;

- эффективность предложений по реализации кадровой политики.

### **Оценка затрат на персонал организации**

Затраты на персонал организации — общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Современное управление рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. Согласно концепции «человеческого капитала», «инвестиции в человеческий капитал — это любое действие, которое повышает квалификацию и

способность, или, другими словами, производительность труда рабочих. Подобно затратам предпринимателей на станки и оборудование, затраты, которые способствуют повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие расходы, или издержки, осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем».

Согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, затраты на персонал (стоимость труда) включают оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья работникам, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие, как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, налоги на заработную плату.

В российской практике согласно действующему законодательству издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:

1. Расходы на оплату труда (фонд заработной платы).
2. Выплаты социального характера.
3. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

Оценка затрат на персонал с точки зрения его ценности для организации производится по двум группам затрат: первоначальные и восстановительные. Первоначальные затраты (издержки приобретения) включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Конкретный состав затрат зависит от целей оценки и доступности данных.[21]

**Восстановительные затраты (издержки замещения)** — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают

затраты на приобретение нового специалиста, его обучение (ориентацию) и затраты, связанные с уходом работающего.

Поскольку в практике отечественных организаций практически отсутствует учет затрат на рабочую силу в расчете на одного работника (за исключением случая, когда работник, обученный за счет средств организации и нарушивший договорные обязательства перед организацией, обязан возместить израсходованные на него средства), при анализе приходится пользоваться усредненными показателями по всему персоналу, например, средние затраты на одного работника, средний стаж его работы.

По целевому назначению все расходы организации на персонал принято подразделять на основные и дополнительные. К основным расходам относится оплата по результатам труда; к дополнительным расходам — расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д.

Классификация затрат по признаку возможности и целесообразности их сокращения связана с тем, что многие затраты на персонал, являясь по форме текущими затратами, включаемыми в себестоимость, и, следовательно, требующими постоянной экономии, по сути, представляют собой капиталовложения, которые будут приносить отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых может превысить сами затраты. Один из путей решения этой проблемы — создание в организациях специальных амортизационных фондов, средства которых должны стать постоянным источником финансирования развития персонала в связи с устареванием знаний, необходимостью повышения квалификации, переподготовки персонала и т.п.

**Все расходы организации на персонал регулируются посредством  
следующих мер.**

1. Регулирование численности персонала: ограничение числа работающих; прекращение приема на работу; активное сокращение персонала.

2. Регулирование денежных выплат: замораживание выплат сверх тарифов; пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты; корректировка внутренних фондов социального обеспечения.

3. Анализ общих расходов и путей их снижения. Повышение эффективности и соизмерение результатов и затрат: одинаковые результаты с меньшим количеством персонала; лучшие результаты с тем же количеством персонала.

## Список используемых источников

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва 2021. — 239 с.
2. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва 2021. — 278 с.
3. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и К, 2016. - 392 с.
4. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Аспект-Пресс, 2015. - 352 с.
5. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
6. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва 2021. — 305 с.
7. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва 2021. — 178 с.
8. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : 2021. — 197 с.
9. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва 2021. — 566 с.
10. Менеджмент в 2 ч. Часть 2. : учебник для вузов / А. Н. Петров [и др.]; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва 2021. — 299 с.
11. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва 2021. — 398 с. —

12. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва 2021. — 448 с.
13. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва 2021. — 246 с.
14. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва 2021. — 467 с.
15. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1. : учебник для вузов / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : 2021. — 349 с.
16. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва 2021. — 402 с.
17. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : 2021. — 461 с.
18. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва , 2021. — 183 с.
19. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва 2021. — 245 с.
20. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва 2021. — 467 с.
21. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва 2021. — 406 с.

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

ЭЛЕКТРОННОЕ УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

© Северо-Кавказский социальный институт, 2022

Юридический адрес: 355012, г.Ставрополь, ул.Голенева, 59а  
Почтовый адрес: 355012, г.Ставрополь, ул.Голенева, 59а

**ЭЛЕКТРОННОЕ ИЗДАНИЕ СЕТЕВОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ**