**Тема 1.1. Управление персоналом как наука и практика**

***Лекция 1.Введение в проблемы управления. Определение и демаркация понятий «персонал», «коллектив», «кадры», «человеческие ресурсы». Состав подсистем и элементов системы управления персоналом.***

***Управление персоналом организации* –** 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, проведения маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

***2. Теории управления о роли человека в организации***

**1.1 Концепции управления персоналом**

Управление персоналом, как правило, основывается на ***концепции управления*** - обобщенном представлении о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции,

**1.1.1 Концепция научного управления**

Конец 19 – начало 20 века. Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции (наиболее известная фигура в этом подходе — Ф. Тэйлор).

Работник в человеко-машинных системах трактовался как «*винтик*». Проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная *цель* рационализации — повысить уровень эксплуатации всех составных элементов этих систем (в том числе и «человеческого материала»).

**1.1.2 Концепция человеческих отношений**

Негативные социальные последствия рационализации производства, несмотря на достигаемый рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. и породили серию социальных экспериментов.

Человек трактовался как работник, которого надо всячески мотивировать, создавать ему соответствующие условия, чтобы он мог эффективно работать. Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации — таковы важнейшие принципы доктрины человеческих отношений. Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) *партнера* во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

**1.1.3 Концепция контрактации индивидуальной ответственности**

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд.

Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности — такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте, получившего распространение в развитых странах в 60-70-е гг. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить *предпринимательскую активность* всех работников и сделать предприятие более *конкурентоспособным*.

**1.1.4 Концепция командного менеджмента**

Ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложноорганизованной совместной деятельностью. В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. созидание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких *рабочих групп* стало самоценной задачей.

Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов — таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80—90 гг., получившего название *team management* — командный менеджмент.

**1.2 Современные подходы к управлению персоналом**

**1.2.1 Экономический подход**

Экономический подход к управлению дал начало *концепции* *научного управления*. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Сущность технократического подхода в динамике представлена на рисунке 1.1.

Технократизм

Ранний (до начала ХХ века)

Классический (до 30 –х годов ХХ века)

Гуманистический (30-90 годы ХХ века)

Человек – придаток машины

Человек равнозначен машине

Люди, человеческие ресурсы, главный фактор эффективности компании

Бережное использование техники. Эксплуатация духовных и физических сил работников

Рационализация трудовых операций с учетом возможностей людей

Отношение к людям как таковым, но игнорирование их индивидуальности

Рисунок 1.1 – Сущность технократического подхода к управлению персоналом

Среди основных *принципов* концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

* обеспечение единства руководства - подчиненные получают приказы только от одного начальника;
* соблюдение строгой управленческой вертикали - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
* фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
* соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
* достижение баланса между властью и ответственностью - бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
* обеспечение дисциплины - подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
* достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
* обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Условия реализации экономического подхода приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1-Условия реализации экономического подхода к управлению персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Условия эффективности | Особые затруднения |
| Четкая задача для исполнения | Сложность адаптации к меняющимся условиям |
| Среда достаточно стабильна | Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации) |
| Производство одного и того же продукта | Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий) |
| Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано | Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде) |

**1.2.2 Органический подход**

В рамках органической парадигмы последовательно сложились *концепции* *командного менеджмента* и *контрактации индивидуальной ответственности.* Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации. Условия реализации органического подхода приведены в таблице 1.2.

 Таблица 1.2- Условия реализации органического подхода к управлению персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Условия эффективности | Особые затруднения |
| Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой | Не учет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований |

Продолжение таблицы 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| Условия эффективности | Особые затруднения |
| Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей | Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор |
| Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений | Предположение о “функциональном единстве”, когда все органы работают на благо организма в целом |
| Выделение различных подсистем организации | Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию |
| Учет естественных возможностей в процессе инновации | Опасность впасть в социальный дарвинизм |
| Повышенное внимание к “экологии” внутри - и межорганизационных взаимодействий | Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса |

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие *рекомендации,* существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем-то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

**1.2.3 Гуманистический подход**

Гуманистическая парадигма исходит из *концепции* *человеческих отношений* и из представления об организации как культурном феномене.

**Гуманистический подход**

Человек –самостоятельная ценность, социально-культурный феномен, главный субъект организации

**Цели** **управления человеком**:

* Развитие личности работника,
* Обеспечение взаимной ответственности администрации и персонала,
* Формирование организационных ценностей и развитие культуры,
* Разрушение барьеров между собственниками, работниками и менеджерами,
* Создание благоприятного социально- психологического климата,
* Вовлечение людей в творчество,
* Повышение самостоятельности исполнителей

**Принципы управления человеком**:

* Формирование системы ценностей,
* Обеспечение необходимой информацией,
* Предоставление максимальной самостоятельности,
* Создание творческой атмосферы,
* Доброжелательное отношение,
* Гуманизация условий трудовой деятельности,
* Терпимость к ошибкам и инакомыслию

Рисунок 1.2 – Сущность гуманистического подхода к управлению персоналом

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

Позитивная *роль* гуманистического подхода:

1. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя, прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

2. Организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

3. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие - это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами представлено в таблице 1.3.

Таблица 1.3 Отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр сравнения | Управление кадрами | Управление человеческими ресурсами |
| Кадровая политика | Отсутствует или является пассивной, следует, следует за производственной политикой, играет инструментальную роль | Активная, образующая симбиоз с производственной политикой, выступающая элементом общей стратегии бизнеса |
| Смысл кадровой политики | Достижение компромисса между человеческими и социальными целями | Облегчение процесса интегрирования персонала организации в деловое окружение, сочетание имеющихся человеческих ресурсов с ее целями |
| Основная задача управления | Обеспечение производства нужными людьми в нужное время и на нужном месте | Обеспечение стратегии фирмы высококвалифицированными сотрудниками, становящимися главным конкурентным преимуществом |
| Приоритеты в кадровой политике | Определяются текущими потребностями в рабочей силе | Определяются нуждами и интересами персонала, задачами осуществления изменений |
| Кадровое планирование | Подчинено общему | Органически взаимодействует с общим |
| Решение вопросов руководства персоналом | Линейными руководителями. Кадровая служба осуществляет учетные функции | Линейными руководителями с помощью специалиста по персоналу |
| Кадровые функции | Централизованы в отделе кадров. Персоналом управляют линейные руководители | Кадровые функции децентрализованы. Кадровые службы помогают линейным руководителям в управлении персоналом |
| Основной объект управления | Исполнители | Преимущественно менеджеры, команды |
| Подход к руководству персоналом | Обезличенный | Индивидуализированный с учетом личных интересов и ценностей |
| Масштабы управления персоналом | Локальные  | Международные  |
| Коммуникации  | Вертикальные  | Горизонтальные |

Продолжение таблицы 1.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр сравнения | Управление кадрами | Управление человеческими ресурсами |
| Система внутренних взаимоотношений | Конфронтация | Социальное партнерство, доверие и взаимная ответственность работника и руководителей, политика равных возможностей |
| Характер обучения персонала | Фрагментарное индивидуальное повышение квалификации | Систематическое развитие по гибким программам, ориентированным на интересы компании |
| Мотивация  | Преимущественно экономическая | Акцент на создание взаимного доверия, сохранение и расширение занятости, защиту здоровья, обеспечение нормальных условий труда |
| Расходы на персонал | Затраты, которые необходимо экономить | Инвестиции, эффективность которых требуется повышать |
| Информирование персонала | Минимальное  | Максимальное  |
| Специализация персонала | Узкая  | Широкая  |
| Карьерный рост | Линейный, однонаправленный | Гибкий, многовариативный |
| Ответственность за развитие | На менеджерах | На работниках |
| Принятие кадровых решений | Калейное | Открытое |

**1.3 Национальные модели управления персоналом**

## Национальные модели управления персоналом

**Россия**

**США**

**Западная Европа**

**Япония**

* Игнорирование потребностей персонала,
* Незащищенность от произвола собственников и администрации,
* Непрофессионализм работников кадровой сферы,
* Незаинтересованность работников и руководителей в повышении квалификации,
* Слабое давление специалистов извне,
* Трудность увольнения нерадивых работников
* Краткосрочный найм на внешнем рынке,
* Минимальное обучение за счет фирмы,
* Преобладание денежных стимулов,
* Отбор кадров по профессиональным критериям,
* Преданность работников профессии, а не организации.
* Социальное партнерство,
* Ориентация на продвижение своих сотрудников,
* Минимизация статусного разрыва между руководителями и подчиненными,
* Участие в прибыли,
* Постепенное повышение квалификации,
* Помощь при увольнении,
* Создание благоприятных условий труда.
* Комбинация пожизненного найма и временной занятости,
* Инвестиции в развитие персонала и решение социальных проблем,
* Участие работников в управлении,
* Постоянная ротация кадров,
* Групповые принципы продвижения,
* Обусловленность вознаграждения возрастом и стажем.

**1.4 Факторы, оказывающие влияние на управление персоналом**

Под ***средой управления*** подразумевается как сама организация (фирма), в которой осуществляется управление, так и внешняя среда, в которой организация функционирует.

|  |
| --- |
| **Внешнее окружение**Социально-экономическое и техническое развитиеОфициальная политикаКонкуренция |
| **Внутренние условия**Культура организацииСтруктураОфициальная политикаТехнологические проблемыОбъем производства |
| **Политика организации**ЦелиРынок продуктаСтратегия и тактика | **Место управления персоналом**РольОрганизацияПотенциал человеческих ресурсов |
| **Содержание управления персоналом**Потоки человеческих ресурсов.Трудовые системыСистемы вознагражденияОтношения между работниками |

Рисунок 1.3 - Факторы, оказывающие влияние на управление персоналом

***Внешние факторы*** (правительственные законы и формы государственного регулирования, требования профсоюзов, наличие конкурентов и внешние экономические условия, характер рынка рабочей силы и пр.) оказывают значительное влияние на кадровую политику организации.

Проблемы, возникающие в связи с *государственным регулированием*, сводятся к следующим:

* регулирование способствует утверждению упрощенных подходов к сложным проблемам: подход к малым и крупным предприятиям почти одинаков, одна и та же система регулирования применяется для разных отраслей и т.п.;
* сроки принятия решений замедляются;
* регулирование зачастую не ведет к взаимному приспособлению и взаимной выгоде, но лишь к необходимости более сложного юридического маневрирования;
* предписания устаревают, но, тем не менее, сохраняют свою силу.

*Профсоюзы*оказывают непосредственное влияние на проводимую предприятиями кадровую работу, в первую очередь при наборе и отборе работников, оценке их результатов, продвижении, оплате и поощрении. Профсоюзы разнятся между собой, как и люди. Бывают профсоюзы, идущие на сотрудничество, а бывают конфликтные, так же, как существуют быстрореагирующие и безответственные организации.

Из числа внешних экономических условий наиболее заметно влияют на управление персоналом наличие конкуренции и условия на рынке труда, т.е. *потенциал рынка.*

***Внутренняя среда*** организации определяется отношениями членов коллектива между собой и к организации в целом. Эти отношения зависят от стратегии, структуры и культуры организации. Кроме того, в самой организации имеются различные *подсистемы*, которые могут оказывать влияние на определенные элементы управляющей системы, особенно на поведение и позицию руководителей и сотрудников.

Современные требования к управлению персоналом заставляют учитывать такие новые внутренние условия, как *философия* и *этика* организации, *культура* и принципы ее деятельности и др., которые объединяются в единое целое - *политику деятельности организации*

Внутренние условия и факторы весьма многообразны и в некоторой степени стабильны и характеризуют организацию в течение длительного времени. Но они не остаются неизменными со дня ее основания до конца предпринимательской деятельности.

***Лекция 3. Принципы, цели и методы управления персоналом***

**Принципы управления персоналом**

***Принципы управления персоналом*** – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации:

1. характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:
2. определяющие направления развития системы управления персоналом.

Таблица 3.1 - Принципы построения системы управления персоналом в организации:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Принцип | Содержание |
| *1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом*  |
| 1.1 | обусловленности функций управления персоналом целям производства | функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства. |
| 1.2 | первичности функций управления персоналом | состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом |
| 1.3 | оптимальности соотношения интрафункций управления персоналом | определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции) |
| 1.4 | оптимального соотношения управленческих ориентации | диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства |
| 1.5 | потенциальных имитаций | временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществление каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного − двух работников своего уровня |
| 1.6 | экономичности | предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрывать эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления |
| 1.7 | прогрессивности | соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам |
| 1.8 | перспективности | при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации |
| 1.9 | комплексности | при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.) |
| 1.10 | оперативности | своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения |
| 1.11 | оптимальности | многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства |
| 1.12 | простоты | чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает управление системы управления персоналом в ущерб производству |
| 1.13 | научности | разработка мероприятий по формированию систему управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях |
| 1.14 | иерархичности | в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) «вверх» (агрегирование) по системе управления |
| 1.15 | автономности | в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей. |

Продолжение таблицы 3.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Принцип | Содержание |
| 1.16 | согласованности | взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени. |
| 1.17 | устойчивости | для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом. |
| 1.18 | многоаспектности | управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. |
| 1.19 | прозрачности | система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строится на единых «несущих конструкциях» (этапах. фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом. |
| 1.20 | комфортности | ***с***истема управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделение существенной информации их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д. |
| *2. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом* |
| 2.1 | концентрации | рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование. |
| 2.2 | специализации | разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующие на выполнении групп однородных функций. |
| 2.3 | параллельности | предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управление персоналом. |
| 2.4 | адаптивности (гибкости) | означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. |
| 2.5 | преемственности | предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление. |
| 2.6 | непрерывности | отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделении, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления т.п. |
| 2.7 | ритмичности | выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом. |
| 2.8 | прямо точности | упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления). |

**3.6 Методы управления персоналом**

***Методы управления персоналом*** – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

– это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

**3.6.1 Классификация методов управления**

Методы управления персоналом можно классифицировать по ***признаку принадлежности общей функции управления.***

* организации,
* планирования,
* нормирования,
* мотивации,
* стимулирования,
* анализа,
* контроля,
* регулирования,
* координации.

Более подробная классификация методов управления персоналом позволяет выстроить их ***в технологическую цепочку*** всего цикла работы с персоналом.

* найма,
* отбора и приема персонала,
* социализации,
* профориентации и трудовой адаптации,
* мотивации,
* организации системы обучения,
* управления конфликтами и стрессами,
* управление безопасностью персонала,
* организации труда,
* управление деловой карьерой,
* высвобождение персонала.

Классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

***Организационно - административные методы*** *-* базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующих на определенном уровне управления, а также актами и распоряжениями вышестоящих органов управления.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с ТК РФ и другими законодательными актами.

***Экономические методы*** *-* основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса.

Экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях.

***Социально-психологические методы управления*** *-* базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы «убеждения». Специфика этих методов заключается в значительной доли использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

* социологические - методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;
* психологические - методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.

***Социологические методы*** играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей, критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и т.д.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

***Психологические методы*** играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и , как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личный характер (личный пример, авторитет).

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора.

***В зависимости от характера воздействия на человека*** выделяют:

* методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника,
* методы информирования, предлагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
* методы убеждения, то есть непосредственно целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;
* методы (административного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.

Для эффективного управления производством необходимо использовать все эти методы управления в комплексе в зависимости от ситуации.

**3.6.2 Современные методы управления персоналом**

Важным качеством руководителя является владение современными методами управления, гибкое их использование в зависимости от обстановки.

***Управление по целям*** (МВО) — это систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов. Предпочтение отдается более гибкой системе, которая сосредоточивает усилия на росте и развитии индивида и группы.

Постановка цели

Планирование мероприятий

Самоконтроль

Регулярный просмотр

1. Формулировка долгосрочных целей и стратегических планов.
2. Постановка конкретных задач организации.
3. Определение задач подразделений.
4. Определение задач каждого работника

5. Разработка плана мероприятий

6. Внедрение и осуществление корректирующих воздействий

7. Оценка степени достижения целей.

8. Оценка общей результативности, подкрепление поведения и усиление мотивации с помощью:

* Обучения и развития менеджеров,
* Вознаграждения,
* Планирование служебного роста.

Рисунок 3.10- Элементы и шаги в системе управления по целям

Данный метод базируется на том, что в начале периода (месяц, квартал) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются четкие задачи, от которых зависит их премия. Цели и задачи выставляются по ***принципу SMART*:**

Specific — специфичные для организации/подразделения/сотрудника;

Measurable — измеримые (определить метрики для подсчета производительности);

Achievable — достижимые, реалистичные;

Result-oriented — ориентированные на результат, не на усилия;

Time-based — устанавливать временные требования для целей.

Целей не должно быть много на каждом уровне. Оптимальным считается количество 3-5 основных целей. По окончанию периода производится подсчет, насколько выполнились цели. И от этого зависит премиальная часть каждого сотрудника.

Управление по целям предъявляет высокие требования к персоналу организации и прежде всего к ее руководству. Одной из главных особенностей МВО считается иерархия целей внутри организации. Чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью они будут достигнуты.

**Цели организации**

Критерии управления

Ресурсы организации

**Жизненные цели сотрудников**

Рисунок 3.11- Схема оптимизации целей сотрудника

Поэтапный подход к внедрению метода управления по целям позволяет российским предприятиям и организациям постепенно совершенствовать систему управления.

В ***управлении по результатам*** существенное значение имеет глубокое понимание менеджером смысла своего труда. Важно также развитие самого работника. Это происходит в тех случаях, когда персонал реализует свои способности в достижении оговоренных результатов.

*Инициативный сотрудник* – один из ценнейших ресурсов трудовой команды. В перспективе от каждого ее члена для достижения результатов еще в большей мере будут требоваться неординарные интеллектуальные, интуитивные и физические качества.

*Результативное мышление* означает, что руководитель и подчиненный совместно определяют цели, далее последние преимущественно сами выбирают способы, с помощью которых их можно достичь. Таким образом, функции управления производством максимально делегируются низшим звеньям. Высшее руководство, разгрузив себя от управленческой рутины, помогает персоналу добиваться качественных результатов по постоянно уточняемым целям посредством разработки оптимальной стратегии деятельности и развития предприятия.

***Сбалансированная система показателей*** - новый инструмент, нацеливающий компанию на стратегию долгосрочного успеха, переводящий видение и стратегию компании в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации. Информационные технологии в состоянии не только выстроить и отследить бизнес - процессы во всех сферах деятельности компании; они также предполагают взаимосвязь вознаграждения персонала, с результативностью компании.

Акцент ставится на производительность персонала, его удовлетворенность и удержание.

Сложившаяся сегодня в западных компаниях практика ***«партиципации»***, предусматривает три различных уровня вовлечения персонала в жизнь и заботы фирмы.

**3 уровень**Участие работников в собственности

**2 уровень**Участие персонала в доходах фирмы

**1 уровень**Участие персонала в управлении

Рисунок 3.12-Уровни вовлечения персонала в жизнь и заботы фирмы

***Участие персонала в управлении*** - вовлечение сотрудников в процессы выработки и принятиярешений, аттестацию профессиональных качеств, работу по распределению социальных льгот и т.п. По исследованиям западных специалистов, даже самые простые формы вовлечения сотрудников в процессы обсуждения и принятия решений на фирме приводят к росту удовлетворенности работой, повышают критическое отношение к конфликтам.

***Участие персонала в доходах фирмы.*** Этот вариант не обязательно предполагает вовлечение в принятие решений, но, тем не менее, заинтересовывает всех в достижении конечных результатов. В реализации этого принципа также возможны различные варианты.

Самый простой и широко известный из них - *это «процент от продаж»,* который предлагается обычно сотрудникам коммерческих подразделений. Это - достаточно сильно мотивирующее средство, и, как правило, результат после внедрения соответствующих правил не заставляет себя долго ждать. Однако довольно быстро многие руководители, испробовавшие в действии подобные системы, отказываются от них.

***Участие работников в собственности***становится реальным через процесс акционирования. Собрание акционеров юридически будет признано недействительным, если хоть одному из тысяч акционеров не будет послано персональное приглашение. Хотя его участие в собрании и не обязательно, да и не имеет особого смысла, так как только единицы обладают сколько-нибудь серьезным пакетом акций. Каждого акционера проинформируют о течении дел, но его мнение о том, что нужно делать дальше, вряд ли мало интересно тем, кто реально принимает решения.

Один из вариантов применения этого метода - так называемое *«партнерское» участие.* Любой человек, приходящий на фирму, знает о том, что он имеет возможность стать ее партнером.

Инструмент достижения эффекта партиципации *–* ***«команды»*** в организации. По сути, они представляют собой разновидность вовлечения персонала в управление фирмой. Но при этом хорошие «команды» используют в своей деятельности весь спектр современных технологий эффективной организации работы, начиная от методов группового обсуждения, выработки и принятия решений и до таких современных систем управления, как ***«управление по проектам», «управление по результатам», «система управления качеством»*** и им подобных

***Лекция 4.Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала***

***Лекция 5.Государственная система управления трудовыми ресурсами***

**Тема 1.2.**

**Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом**

|  |
| --- |
| 1.Основные субъекты управления персоналом. Роль службы управления персоналом в развитии организации. Организационная структура системы управления персоналом. Отдел кадров, служба управления персоналом, структурные подразделения управления. |
| 2.Виды структурной связи: функциональная, линейная, матричная, прочие. |

**Тема 1.3. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом**

|  |
| --- |
|  |
| 2. Документационное обеспечение системы управления персоналом |
|  |
| 4.Нормативно-методическое обеспечение системы управления |
| 5.Правовое обеспечение системы управления. |

***Лекция 1.Кадровое обеспечение системы управления персоналом***

**Служба управления персоналом**

Основной задачей кадровой службы на предприятии является создание системы управления персоналом, ориентированной на выполнение всех основных функций, присущих управлению кадрами. К ним относятся:

* формирование СУП, учитывающей кадровые особенности предприятия;
* оценка кадрового потенциала;
* планирование кадровой деятельности;
* определение потребности в кадрах;
* набор и отбор кадров и т. д.
* содействие адаптации работников;
* профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации работников;
* развитие деловой карьеры;
* стимулирование персонала.

Выполнение перечисленных функций возможно только при наличии необходимых специалистов, следовательно, должна быть разработана штатная структура с указанием выполняемых сотрудниками функций.

**3.4.1 Структурное месторасположение кадровой службы**

Зависит от степени развития и особенностей организации.

*Вариант 1.* Кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию.

Руководитель организации

Реализация

Производство

Исследование, разработки

Администрирование

Планирование

Финансы и бухучет

Организация управления

**Служба управления персоналом**

Рисунок. 3.2 - Первый вариантместорасположения кадровой службы

Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координат служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

*Вариант 2*. Служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации.

Руководитель организации

Финансовый директор

Технический директор

Директор по производству

Коммерческий директор

**Служба управления персоналом**

Рисунок 3.3. – Вариант второй месторасположения кадровой службы

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

*Вариант 3*. Кадровая служба в качестве штабного 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.

Руководитель организации

**Служба управления персоналом**

Технический директор

Директор по производству

Финансовый директор

Коммерческий директор

Рисунок 3.4. – Третий вариант месторасположения кадровой службы

*Вариант 4.* Служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией.

Руководитель организации

Финансовый директор

Технический директор

Директор по производству

Коммерческий директор

**Директор по персоналу**

Рисунок 3.5 - Четвертый вариант месторасположения кадровой службы

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.

**3.4.2 Формирование оргструктуры системы управления персоналом**

Формирование оргструктуры системы управления персоналом включает следующие ***этапы:***

1. структуризация целей системы управления персоналом,
2. определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели организации,
3. формирование состава подсистем оргструктуры,
4. установление связей между подсистемами оргструктуры,
5. определение прав и ответственности подсистем,
6. расчет трудоемкости функций и численности подсистем,
7. построение конфигурации оргструктуры.

Возможны следующие варианты оргструктуры службы управления персоналом.

При немногочисленном персонале и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае вне зависимости от особенностей организации, состав функций системы управления персоналом остается постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения. Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом.

При достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации возможен вариант построения службы управления персоналом, представленный на рисунке 3.6.

Руководитель службы персонала

Служба персонала исследований и разработок

Служба персонала производства

Служба персонала сбыта

Служба персонала управления финансами и учетом

Рис. 3.6- Схема оргструктуры СУП, ориентированная на обслуживание функциональных сфер организации

Иной принцип построения возможен при продуктовом типе построения оргструктуры, что иллюстрирует рис.3.7.

Руководство организации

Центральная служба персонала

Служба персонала по продукту А

Служба персонала по продукту В

Служба персонала по продукту С

Рис.-3.7 – Схема оргструктуры СУП при продуктовой оргструктуре организации

Само наличие централизованной службы персонала определяется степенью юридической и административной самостоятельности продуктовых подразделений.

В крупных организациях может наблюдаться дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделах, например в отделе обучения могут быть выделены группы или бюро по обучению учеников, дополнительному обучению специалистов, подготовке и переподготовке руководителей (рисунок 3.8)

Руководство отдела обучения

Обучение учеников

Дополнительное обучение специалистов

Подготовка и переподготовка руководителей

Ученики для производственной сферы

Ученики для коммерческой сферы

техническая сфера

экономическая сфера

коммерческая сфера

Руководители высшего звена

Руководители низшего звена

Руководители среднего звена

Рис.3.8- Организационная структура отдела обучения персонала

Определение состава функций подсистем оргструктуры системы управления персоналом производится на основании структуризации целей, а также формулировки критериев достижения целей и определения формы представления результатов достижения целей. По сути дела, на данном этапе построения оргструктуры для каждой подсистемы следует ответить на вопросы: что нужно делать для реализации целей? каким образом представить результаты деятельности для их дальнейшего использования?

На этапе *формирования связей между подсистемами* должны четко фиксироваться: вид связи, содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить четыре вида структурной связи: линейное (непосредственное административное) подчинение; функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения); соисполнительство (совместное выполнение работ); функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

На этапе *определения прав и ответственности в процессе реализации целей* необходимо составить четкий баланс соотношения прав и ответственности как для каждого руководителя любого уровня, так и для каждого специалиста, который наделяется в процессе выполнения функций определенной ответственностью за достижение результатов.

На следующем этапе построения оргструктуры определяется трудоемкость каждой функции с учетом требуемой квалификации при ее выполнении и на этой основе рассчитывается численность подразделений. После проведенного расчета формируется окончательная конфигурация оргструктуры, в которой могут предусматриваться дополнительные уровни. Это связано с необходимостью учета норм управляемости для руководителей и специализацией их заместителей по конкретным направлениям деятельности.

Роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного и финансового состояния, возможностями потенциального развития организации, а также позицией ее руководства по отношению к кадровой службе. При этом организационная форма оказывает меньшее воздействие на статус системы управления персоналом, чем остальные перечисленные выше факторы. Это замечание справедливо и для отечественных организаций. Однако организационная форма влияет на особенности построения системы управления персоналом.

Перспективная структура кадровой службы на предприятии представлена на рисунке.3.9



Рисунок 3.9-Перспективная структура кадровой службы на предприятии

**3.4.3 Расчет численности сотрудников отдела кадров**

Численность сотрудников отдела кадров рассчитывается как отношение суммарной трудоемкости выполняемых трудовых функций к величине полезного годового фонда рабочего времени:

Чо.к. = Teобщ/Фгод.1 раб. (3.1)

где, Чо.к. – численность сотрудников отдела кадров;

Теобщ. – суммарная трудоемкость выполняемых трудовых функций;

Фгод.1 раб. – величина полезного годового фонда рабочего времени.

***3.Информация и информационные системы управления. Комплекс технических средств. Основные группы средств оргтехники. Компьютеризация системы управления***

**Информационное обеспечение** службы управления персоналом укрупненно можно подразделить на внемашинное и внутримашинное.

***Внемашинное*** информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования информации; системы управленче­ской документации; систему организации, хранения, внесения из­менений в документацию.

***Внутримашинно***е информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машин­ных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов.

Основным элементом внутримашинного ИО является информа­ционный массив, представляющий собой совокупность однородных записей. Структура массива, состав, порядок следования записей в массиве не зависят от типа машинного носителя. Поэтому на логическом уровне оценивается структура информационного массива, а на физическом уровне осуществляется реализация информацион­ной базы с использованием современных технических средств.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых пред­ставляет собой совокупность данных, организованных по определен­ным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными. В базе данных накапливается и постоянно обновляется инфор­мация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ори­ентирован на использование при решении многих задач управления.

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических тре­бований:

1. рациональная интеграция обработки информации при ми­нимальном дублировании информации в информационной базе,

2. со­кращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутри машинной сфере;

3. необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня полу­чать информацию с различной степенью детализации

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

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

Исходными данными для выбора технических средств являются:

1. характеристики задач, предназначенных для решения службой управления персоналом организации;

2. характеристики технологического процесса обработки информа­ции;

3. технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС службы управления персо­налом.

4. Основными характеристиками задач, которые должны учитывать­ся при выборе оборудования, являются:

5. носители входной и выходной информации (документы, типи­зированные бланки, машинные носители информации и т.д.);

6. объем входной и выходной информации по указанным носите­лям;

7. объемы вычислительных работ;

8. сроки выполнения работ по решению задач управления персона­лом;

9. формы и способы представления результатов решения задач пользователям.

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования и его основные характеристики:

1. производительность при выполнении технологических операций;

2. надежность работы;

3. совместимость работы оборудования различных типов, в том чис­ле персональных компьютеров;

4. стоимость оборудования;

5. состав и количество обслуживающего персонала;

6. площадь, требуемая для размещения оборудования.

При выборе технических средств следует учитывать возможно­сти их использования для выполнения конкретного вида работ. В случае обеспечения полной загрузки технических средств работой данного вида целесообразно выбирать так называемые однофункциональные технические средства, так как их производительность, как правило, выше, чем многофункциональных. Однако предпочте­ние следует в обоснованных случаях отдавать многофункциональ­ным техническим средствам, обеспечивающим выполнением не­скольких функций, учитывая при этом возможную потерю в производительности оборудования.

Выбор типа, модели, марки технических средств, которые могут быть использованы в службе управления персоналом организации, осуществляется, как правило, по классификатору промышленной продукции (с учетом изменений), а также с помощью различных справочников и каталогов.

В настоящее время в техническом оснащении службы управле­ния персоналом основным направлением совершенствования яв­ляется более широкое применение высоконадежных микропроцес­сорных технических средств. К их числу относятся технические средства, предназначенные для сбора, передачи, хранения, накопле­ния, обработки и выдачи пользователям результирующей информации.

В соответствии с последовательностью стадий технологического процесса преобразования информации все технические средства, ко­торые могут быть использованы в службе управления персоналом, можно разделить ***на пять основных групп.***

1. Средства сбора и регистрации информации: устройства подготов­ки данных, регистраторы информации, устройства сбора информа­ции. Назначение этой группы технических средств — преобразова­ние формы информации в вид, удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

2. Средства передачи информации: системы телетайпной, телефон­ной, факсимильной связи. Предназначены для передачи информа­ции в пространстве.

3. Средства хранения информации: внешние запоминающие устрой­ства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для пе­редачи информации во времени.

4. Средства обработки информации (средства вычислительной тех­ники) составляют основу КТС службы управления персоналом. Они предназначены для преобразования исходных данных в результиру­ющую информацию, необходимую для принятия управленческих ре­шений.

5. Средства выдачи информации: печатающие устройства, знаковые индикаторы, видеотерминальные устройства (дисплеи), графопо­строители и пр. Они предназначены для преобразования информа­ции в вид, удобный для восприятия человеком.

Выбор средств сбора и регистрации информации производится с учетом вида регистрируемой информации, объемов информации, требований к надежности регистрирующих устройств. При опреде­лении их количества исходят из соотношения требуемого и допусти­мого времени регистрации информации в каждом пункте и количе­ства таких пунктов.

При определении состава используемых средств передачи инфор­мации необходимо учитывать характер передаваемой информации, условия передачи, объемы и допустимые сроки, удаленность источ­ников возникновения информации от центра обработки.

Состав и количество средств хранения зависят от объемов накап­ливаемой информации, видов носителей и сроков хранения, а ко­личество средств выдачи результирующей информации — от харак­тера выдаваемой информации, ее объемов, числа потребителей.

Особый подход необходим к определению потребности службы управления персоналом в персональных компьютерах (ПК), если их использование предполагается. При расчете потребного количества ПК необходимо учитывать объем информации, поступающей на обработку, сложность решае­мых задач, исходя из количества машинных операций на один пока­затель.

Применение САОИ в службе управления персоналом открывает возможность использования для обработки данных режима диало­га. Это позволяет проводить обработку данных в реальном масштабе времени с контролем пользователем хода вычислений. В результате пользователь может устранять возможные ошибки и своевременно принимать управленческие решения. Диалоговый режим работы, в случае размещения соответствующих технических устройств на ра­бочих местах работников службы управления персоналом, позволя­ет отказаться от составления первичных документов вручную. Ис­пользование диалогового режима обеспечивает работникам службы управления персоналом:

1. сокращение количества первичных документов, заполняемых вручную;

2. сокращение количества ошибок при вводе первичной информа­ции в ЭВМ, так как появляется возможность визуального и машин­ного контроля ввода;

**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).

При проектировании и разработке информационного обеспече­ния (ИО) системы управления наиболее актуальным является уста­новление состава и структуры информации, необходимой и доста­точной для принятой технологии управления.

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие тре­бования, предъявляемые к качеству информации:

1. Комплексность — информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, ор­ганизационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

2. Оперативность — получение входной информации должно про­исходить одновременно с протеканием процесса в управляемой си­стеме или совпадать с моментом его завершения.

3. Систематичность — требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно (по возможности).

4. Достоверность — информация должна формироваться в ходе до­статочно точных измерений.

Реализация в автоматизированном режиме задач службы управ­ления персоналом в рамках функционирования САОИ обеспечива­ет:

1. высокий уровень автоматизации задач;

2. сокращение форм первичных документов, используемых для ре­гистрации оперативной информации, следовательно, и документо­оборота в целом;

3. совмещение работы пользователя (специалиста) и оператора и со­ответственно высвобождение технических исполнителей;

4. сочетание знаний, опыта пользователя с вычислительными воз­можностями ЭВМ и повышение на этой основе качества вырабаты­ваемых управленческих решений;

5. повышение достоверности и надежности выполняемых расчет­ных и логических процедур;

6. снижение трудоемкости выполняемых расчетов в рамках техни­ко-экономических задач САОИ

 **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:

1. правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;

2. защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает:

1. соблюдение, исполнение и применение норм действующего за­конодательства в области труда, трудовых отношений;

2. разработку и утверждение локальных нормативных и ненорма­тивных актов организационного, организационно-распорядительно­го, экономического характера;

3. подготовку предложений об изменении действующих или отме­не устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагает­ся на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предо­ставленных им прав и полномочий при осуществлении ими органи­зационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управ­ления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их ком­петенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел. Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:

1. разработка проектов нормативных актов организации;

2. правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управле­ния персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;

3. организация систематизированного учета и хра­нения законодательных и нормативных актов, поступающих в орга­низацию и издаваемых ею;

4. информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;

5. разъяснение дей­ствующего трудового законодательства и порядка его применения.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заклю­чается в том, что их повседневная деятельность связана непосред­ственно с людьми. Организовать работу по приему работников, свое­временно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и т.п. - все подобные меры возможны только на основе четкого урегулиро­вания прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. Это достигается путем установления правовых норм централизован­ного или локального характера.

К правовым нормам централизован­ного характера относятся ратифицированные Конвенции МОТ, Трудовой кодекс, постановления правительства РФ, акты министерств.

К актам локального регулирования относятся: приказы ру­ководителя организации по кадровым вопросам (по приему, уволь­нениям, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, коллективный договор, стандарты организации и др.

**Тема 2.1. Кадровая политика и стратегия развития организации**

|  |
| --- |
|  |
| 2.Профессионально-должностная структура организации. |
| 3.Основы кадрового планирования в организации.  |
| 4.Оперативный план работы с персоналом |
| 5. Маркетинг персонала. |
|  |

***Лекция 1. Понятие, сущность и основные элементы кадровой политики. Приоритеты современной кадровой политики. Специфика кадровой политики в крупных и мелких организациях.***

Термин «***кадровая политика***» имеет широкое и узкое толкование.

* Система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы,
* Набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Кадровая политика ***–*** определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

**Кадровая политика**

**Цели**

**Задачи**

* Сохранение и развитие кадрового потенциала,
* Формирование высокоэффективного коллектива,
* Создание благоприятных условий труда,
* Выработка позиций фирмы по основным направлениям кадровой работы
* Выработка общей концепции управления персоналом и формирование его системы,
* Определение требований к персоналу,
* Формирование концепции оплаты труда, материального и морального поощрения,
* Прием на работу людей, соответствующих потребностям фирмы,
* Организация эффективного использования трудового потенциала,
* Содействие реализации предусмотренных трудовыми отношениями прав и обязанностей работника.
* Осуществление обучения и развития персонала,
* Развитие социального партнерства.

Рисунок 3.14 – Цели и задачи кадровой политики

**3.8.1 Типы кадровых политик**

Кадровые политики можно разделить на две группы:

1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации

***Пассивная кадровая политика*** Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

***Реактивная кадровая политика*** Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятием принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

***Превентивная кадровая политика*** Руководство предприятия имеет обоснованные краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития ситуации. Основная проблема – разработка целевых программ, так как организация не всегда имеет средства для влияния на ситуацию.

***Активная кадровая политика*** Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней внутренней ситуацией.

***Рациональная кадровая политика*** Руководство имеет качественный диагноз и располагает обоснованным прогнозом развития ситуации и средствами для влияния на нее. Кадровая ситуация прогнозируется на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды. Составной частью плана является программа работы с вариантами ее реализации.

***Авантюристская кадровая политика*** Руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом строится на достаточно эмоциональном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение

2.Ориентация на собственный персонал или на внешний, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

***Открытая кадровая политика*** Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией.

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

Особенности проявления открытой и закрытой кадровой политики в различных кадровых процессах отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6- Особенности проявления открытой и закрытой кадровой политики

|  |  |
| --- | --- |
| Кадровый процесс | Типы кадровой политики |
| открытая | закрытая |
| Подбор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих сил |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения и конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой включенности коллектива, включение в традиционные подходы |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации |
| Продвижение персонала | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планировании е карьеры |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации) | Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудника и организации | Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия |

**3.8.2 Этапы построения кадровой политики**

Построение кадровой политики проходит несколько этапов:

1 этаппостроения кадровой политики – ***нормирование.***

Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможныеизменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом.

2 этаппостроениякадровой политики **– *программирование.***

Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможных изменений.

3 этап построения кадровой политики **- *мониторинг персонала***

Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

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

Интересы собственников

Требования законодательства

Интересы коллектива

Интересы менеджеров

Региональные условия

**Кадровая политика**

Интересы местных властей

Экономическая конъюнктура

Состояние рынка труда

Морально-психологический климат в коллективе

Структура организации

Особенности применяемой техники и технологии

Рисунок 3.15- Факторы, влияющие на формирование кадровой политики

***Лекция 3.Основы кадрового планирования в организации.***

**Кадровое планирование**

Планирование можно рассматривать в двух аспектах. В широком смысле - это деятельность по выработке политики и стратегии организации и способов их реализации; в узком - по составлению официальных документов - планов.

***Кадровое планирование*** – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Планирование персонала является в большинстве случаев вторичным производным по отношению к общей системе внутрифирменного планирования, и планы по персоналу дополняют и конкретизируют иные виды планов и программ.

**4.2.1 Цели, задачи кадрового планирования**

***Цели***:

* получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве,
* наилучшим образом использовать потенциал своего персонала,
* предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Основные ***задачи*** кадрового планирования

1. *качественное планирование* потребностей в персонале определяет способности и знания, которыми должен обладать каждый сотрудник, чтобы соответствовать занимаемому им рабочему месту и правильно выполнять обусловленные данным местом задания.
2. *количественное планирование* потребностей в персонале определяет число сотрудников по категориям персонала, которые задействованы для выполнения четко определенных заданий.
3. разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами,
4. проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации,
5. содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании,
6. улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

* сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы? (планирование потребности в персонале, расчет потребности),
* каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты? (планирование привлечения или сокращения штатов),
* каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к меняющимся требованиям? (планирование кадрового развития),
* каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия? (расходы по содержанию персонала).

**4.2.2 Методы кадрового планирования**

Как и в обычном планировании, здесь существуют три группы методов:

**1. *Балансовые методы*** основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации.

Невозможность по тем или иным причинам решить проблему дефицита персонала приводит к необходимости идти на снижение потребности либо на основе рационализации структуры персонала, либо на основе его сокращения.

Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную проблему - расширять их потребление или избавляться от излишков. Последнее может быть иногда целесообразным, например, чтобы не платить лишнюю заработную плату.

Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой - их распределение.

Таблица 4.6- Принципиальная схема баланса.

|  |  |
| --- | --- |
| Источники ресурсов  | Распределение ресурсов  |
|  | Остаток на начало периода Внешнее поступление Внутренняя экономия Резервы ИТОГО:  | 1.2345 | Текущее потребление Реализация на сторону Резервы Остаток на конец периода ИТОГО:  |

В основе такого рода таблиц лежит балансовое уравнение, смысл которого заключается в том, что сумма остатков ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода. В то же время таковое равенство между ресурсами и их распределением не является единственной целью составления балансов. Важную роль здесь играет достижение их оптимальной структуры, обеспечивающей наибольшую эффективность деятельности организации.

В балансе ресурсы обычно даются с выделением основных источников, что позволяет контролировать их движение. Распределение ресурсов осуществляется с учетом того, чтобы обеспечить выполнение производственных заданий, обязательств, создать необходимые резервы, реализовать программы развития.

При планировании персонала в основном применяются трудовые балансы, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени.

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

**Нормы руда**

По субъектам

По периоду действия

Индивидуальные

Бессрочные (до пересмотра)

Групповые

По способам разработки

На срок

Отчетно-статистические

Опытно-производственные

Аналитико-расчетные

Рисунок 4.1– Виды норм по персоналу и способы нормирования

***Лекция 5. Маркетинг персонала.***

***Маркетинг персонала*** — вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда.

***Функции маркетинга:***

1. информационная,

2. коммуникационная.

**4.1.1 Информационная функция маркетинга персонала**

***Информационная функция*** маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она может быть дифференцирована на следующие более частные функции: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя.

**4.1.1.1 Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам**

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет к персоналу, претендующему на определенные вакансии.

Таблица 4.1- Требования к персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Содержание параметров |
| Способности | Уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональ­ной деятельности; опыт работы в определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи |
| Свойства | Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п. |
| Мотивационные установки | Сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив |

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

При анализе требований к рабочему месту следует учитывать задачи трудового процесса на рабочем месте, а также взаимосвязи данного рабочего места с другими звеньями организационной структуры.

Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию.

Для решения собственных кадровых задач каждому предприятию необходимо разработать систему ***внутрифирменных профессиональных стандартов***.

В качестве метода создания внутрифирменных профессиональных стандартов используется система экспертных оценок.

**4.1.1.2 Исследование внешней и внутренней среды организации**

Внешняя и внутренняя среда организации раскрывается через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов.

Под ***внешними факторами*** понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Таблица 4.2 - Внешние факторы среды организации

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора | Характеристика фактора |
| Общеэкономическая ситуация и состояние отрасли деятельности | Анализ данного фактора показывает тенденции экономического развития, конкурентную ситуацию, взаимодействие с профсоюзами, ситуацию в области образования |
| Развитие технологии | Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала |
| Особенности социальных потребностей | Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений |
| Развитие законодательства | При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п. |
| Кадровая политика организаций-конкурентов | Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики |

Под внутренними факторами понимаются такие факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Таблица 4.3- Внутренние факторы среды организации

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора | Характеристика фактора |
| Цели организации | Этот фактор можно считать общим для производственного маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала |
| Финансовые ресурсы | Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вари­антов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т.п. |
| Кадровый потенциал организации | Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал -маркетинга |
| Источники покрытия кадровой потребности | Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д. |

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации маркетинговой деятельности в области персонала. Анализ внешней и внутренней среды организации необходим для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда.

**4.1.1.3 Исследование рынка труда**

Предмет ***изучения рынка труда*** — весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т.е. внутренний рынок труда.

Исследование внутреннего рынка труда направлено на покрытие потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников. Важнейшие направления и инструментарий изучения внутреннего рынка труда представлены в табл.4.4

Таблица 4.4- Направления анализа внутреннего рынка труда

|  |  |
| --- | --- |
| Направления анализа | Инструментарий |
| Структура персонала, в том числе численность, квалификационная структура, возрастная структура, группы сотрудников по стажу работы в организации, группы сотрудников по потенциалу развития, группы сотрудников по ролевому статусу в организации и ее подразделениях | Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала Информация о результатах обучения персонала Деловая оценка (аттестация) персо­нала |
| Структура развития персонала | Планирование потребности в персонале Планирование замещения вакансий Планирование мероприятий по развитию персонала |
| Организационная структура, в том числе формальная иерархия, неформальные структурные группы | Схемы организационных структур Органограммы Диаграммы выполнения функций Диаграммы коммуникационных связей Опросы сотрудников и руководителей |
| Организация труда, в том числе расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи | План должностей и рабочих мест (штатное расписание) Описание работ и должностей (должностные инструкции) Диагностика рабочих мест Опросы сотрудников |
| Культура управления, в том числе стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом | Методы эмпирических социальных исследований Работа с высвобождаемыми сотрудниками |
| Мотивационные установки | Опросы сотрудников Групповые дискуссии Анализ применения теорий мотивации |

**4.1.1.4 Изучение имиджа организации как работодателя**

Предмет изучения имиджа организации — ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда.

Главной задачей исследования имиджа является правильное понимание тех социальных и психологических факторов, которые влияют на решения потенциальных претендентов на рабочие места или закрепление имеющихся в наличии сотрудников организации.

К ***инструментарию исследования имиджа*** относят:

проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;

анализ кампаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала из круга близкого окружения сотрудников;

изучение претензий, высказываемых работниками в процессе деловой оценки, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;

целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.

**4.1.2 Коммуникационная функция маркетинга персонала**

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда.

**4.1.2.1 Сегментирование рынка труда.**

***Сегментирование*** представляет собой процесс разделения спроса на персонал и его предложения на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости. Эти элементы представляют собой целевые группы, на которые ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда. Образуемые целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу.

Таблица 4.5 - Выделение целевых групп на рынке труда (фрагмент)

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий сегментирования | Содержание параметров |
| Географический | Регион, административное деление, численность |
| Демографический | Возраст, пол, семейное положение, национальный состав |
| Экономический | Уровень образования, занятость по возрасту, по профессиональной принадлежности, по отраслевой структуре, уровень доходов, трудовой стаж |
| Психографический | Личностные качества, тип личности, жизненные потребности |
| Поведенческий | Карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе |

Приведенные в табл.4.5 сегменты, имеют отношение как к внешнему, так и к внутреннему рынку труда.

Комбинирование нескольких целевых групп по одному или нескольким критериям сегментирования может обеспечить повышение внутренней однородности целевых групп.

Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком труда — установление и практическое использование источников и путей покрытия потребности в персонале.

***Лекция 6.Нормирование труда и расчет численности персонала***

Научно обоснованное нормирование труда позволяет рассчи­тать потребную численность работающих по профессиям, квали­фикации, осуществить расстановку людей по подразделениям и тем самым заложить количественную базу для формирования системы управления персоналом.

В отечественных организациях для расчета численности рабочих применяются следующие виды норм*: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности*.

Норма времени- затраты времени на выполнение единицы работы одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации. Норму времени, установленную на операцию или единицу из­делия, называют *нормой штучного времени.* В общем виде состав штучной нормы можно представить следующей формулой:

, где

То — основное время;

Тв — вспомогательное время;

Тоб — время обслуживания рабочего места;

Тотл — время на отдых и личные надобности;

Тпт — время неустранимых перерывов, ус­тановленных технологией и организацией производства.

*Величина основного времени*определяется расчетным путем с помощью соответствующих нормативов.

*Величина вспомогательного времени,*затрачиваемого рабо­чим на выполнение действий, без которых не­возможно осуществить основную задачу технологического про­цесса (установить деталь, включить, выклю­чить оборудование и т.п.), рассчитывается с помощью соответствующих нормативов времени либо на основании данных хронометражных наблюде­ний.

*Величина затрат по обслуживанию ра­бочего места*определяется по нормативам либо с помощью фото­графии рабочего времени. Величина и содержание Тобзависят от характера выполняемой работы, вида оборудования, типа произ­водства, установленного порядка в обслуживании рабочих мест. Оно делится на*время технического обслуживания*(Ттех), устанавливаемое в процентах от основного времени (атсх), и *время организационного обслуживания*(Торг), устанавливаемое в процен­тах от оперативного времени (аорг).

Для условий массового и крупносерийного производства норму штучного вре­мени можно определить с помощью формулы

, где

Тш — оперативное время (Топ = То + Т );

аотл — время на отдых и личные надобности, % от оперативного времени;

аорг — время организационного обслуживания, % от оперативного времени; апт — время технологически неизбежных потерь, % от оперативного времени;

атех — время на техническое обслужива­ние, % от основного времени.

Для условий серийного, мелкосерийного и единичного производства время на обслуживание рабочего места устанавливается сум­марно в % от оперативного времени. В этом случае формула нор­мы штучного времени выглядит следующим образом:



При проведении технико-экономических расчетов, состав­лении калькуляций, определении себестоимости продукции возникает необходимость в определении нормы штучно-каль­куляционного времени Тшк, величину которого можно опреде­лить с помощью формулы



Тпз — норма подготовительно-заключительного времени;

*п —*количество деталей в партии.

*Подготовительно-заключительное время*дается один раз на всю партию изделий. Величина Тпз устанавливается с помощью нормативов по укрупненным комплексам: ознакомление с ра­ботой, чертежами, технологией; наладка оборудования, уста­новка приспособлений, инструмента; пробная обработка дета­лей; получение инструмента, приспособлений; сдача готовой продукции. В массовом производстве понятия штучного и штуч­но-калькуляционного времени совпадают, так как подготови­тельно-заключительные работы, связанные с партией деталей, чаще всего отсутствуют.

**Нормы выработки**применяются для расчета численности работающих, планирования производительности труда, органи­зации заработной платы в таких видах производств, где продукт труда является однородным и может быть измерен в натуральных величинах (штуках, литрах, тоннах). Исходной величиной для расчета часовых, сменных, месячных норм выработки является норма штучного времени. При этом между нормой времени и нормой выработки существует обратно пропорциональная связь: любое уменьшение нормы времени сразу же приводит к соответ­ствующему увеличению нормы выработки, и наоборот. Математи­чески соотношение между ними можно выразить с помощью следующих формул:

 - норма выработки - продолжительность смены

, 

где *х —*процент снижения нормы времени;

*у*- процент повыше­ния нормы выработки.

Расчет численности работающих по профессиям и квалифи­кации с помощью норм штучного времени и норм выработки не представляет сложности. Для этого в первом случае достаточ­но объем предстоящих работ, вычисленный в нормо-часах, по­делить на фонд времени работника.

, где

- объем работ данного вида и сложности

А во втором случае — объем работ, выраженный в натуральных единицах, поделить на соот­ветствующую норму выработки.



При расчете численности работающих необходимо различать *явочную и списочную численность.*Списочная численность превышает явочную, так как в ней учитываются планируемые невыходы на работу во время отпуска, болезни, по семейным обстоятельствам и т.п. Чтобы определить списочную численность Нсч, необходимо умножить явочную численность Нч на коэффи­циент, учитывающий планируемые невыходы на работу:



, где

- коэффициент невыходов на работу

- списочная численность

- явочная численность

**Нормы обслуживания**применяются для нормирования труда и расчета численности основных рабочих-многостаночников, а также ряда профессий вспомогательных рабочих. При этом под **нормой обслуживания** понимается количество единиц оборудо­вания, производственных площадей, число рабочих мест или других объектов, которые должны обслуживаться одним рабо­чим или группой рабочих соответствующей квалификации.

В общем случае явочная численность работающих рассчитывается с помощью норм обслуживания по формуле

, где

Но — норма обслуживания;

Ксм — коэффициент сменности работы на обслуживаемом оборудовании.

**Нормы времени обслуживания** позволяют учитывать трудоем­кость работ по обслуживанию единицы оборудования, произ­водственных площадей и других объектов в течение определен­ного периода. Количество ремонтных единиц обслуживаемого оборудования устанавливается с помощью системы планово-предупредительного ремонта. При этом учитывается и срок службы оборудования. В общем случае явочная численность работающих по межремонтному обслуживанию рассчитывается

, где

- количество ремонтных единиц в цехе

- норма времени обслуживания на ремонтную единицу в смену

- коэффициент сменности работы оборудования

**Норма численности**- число рабочих или дру­гих категорий работающих определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для обслуживания крупных агрегатов, складов и других объектов или выполнения опре­деленного круга работ.

**Норма управляемости**- число работников или подразделе­ний, которыми должен руководить один руководитель. Для ди­ректора завода, например, нормой управляемости является число его заместителей, а также число структурных подразделе­ний, находящихся в его непосредственном подчинении; для мастера — число рабочих или число бригадиров.

**Норма соотношения** являются разновидностью норм управляемости. Под нормой соотношения понимается число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности.. Нор­мы соотношений выражаются отношением, приведенным к еди­нице, либо в виде размерных цепочек. К примеру, такое соотно­шение численности руководителей, специалистов и других служа­щих, как 1 : 6 : 10, означает, что в данном подразделении на одного руководителя приходится шесть специалистов и десять других служащих.

В реальных условиях при расстановке персонала необходимо учитывать разли­чия в численности *явочного, списочного и среднесписочного состава*работающих.

В **явочный состав**персонала включаются все работники, явившиеся на работу.

В **списочный состав**персонала включаются как работники, явившиеся на работу, так и работники, находящиеся в отпуске, командировке, не явившиеся по болезни, занятые выполнением государственных обязанностей и т.п.

**Списочная численность персонала** в связи с приемом и увольнением постоянно меняется и может быть дана только на определенную дату. Поэтому для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют **среднесписочную численность. Среднесписочная чис­ленность за месяц** определяется путем суммирования списочно­го состава персонала за все дни месяца (включая выходные и праздничные дни) и деления результата на число календарных дней в месяце. При этом списочная численность персонала в выходные и праздничные дни берется по предшествующему ра­бочему дню.

**Среднесписочная численность персонала за квартал (год)** рассчитывается как сумма среднемесячной численности за этот период, деленная на соответствующее число месяцев. В спи­сочный состав персонала организации включаются все приня­тые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью. Включение в списочный состав производится со дня зачисления на работу.

В практике учета персонала различают также в зависимости от срока, на который заключен трудовой договор, постоянных, временных и сезонных работников.

К **постоянным**относятся работники, поступившие на работу без указания срока;

К **вре­менным**— поступившие на работу на заранее определенный срок;

К **сезонным**— поступившие на работу на период сезонных работ.

В результате непрерывно происходящего приема и увольне­ния работников состав персонала организации постоянно ме­няется. Это изменение называют оборотом **кадров.**При этом раз­личают оборот кадров по приему и оборот по увольнению. Величина оборота кадров определяется путем деления числа всех выбывших (оборот по увольнению) или всех принятых (оборот по приему) за определенный период на среднесписочную численность работающих за тот же период.

Для характеристики изменения численности персонала приме­няется также показатель **сменяемости кадров.**Он определяется как отношение меньшей величины из числа принятых или уволенных из организации заданный период к среднесписочной численно­сти и выражается в процентах.

Важной характеристикой стабильности трудового коллекти­ва является **текучесть кадров,**величина которой определяется путем деления числа уволенных по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины за опреде­ленный период времени на среднесписочную численность ра­ботников за тот же период.

**Тема 2.2. Наем и отбор персонала**

|  |
| --- |
| 1.Набор персонала как процесс. Определение потребности в наборе.  |
| 2.Внешние и внутренние источники набора. Современные формы и методы поиска и найма работников. |
| 3. Понятие отбора персонала и методика его проведения. Вакансия. Резюме. Собеседование. Введение в должность. Контроль. Конкурсный прием персонала. Принципы профессионального отбора. |
| 4.Методы оценки кандидатов при приеме на работу: интервью, анализ документов, тестирование, использование центров оценки.  |
| 5.Соблюдение правовых норм при приеме и высвобождении персонала. |

***Лекция*** 1.Набор персонала как процесс. Определение потребности в наборе.

**Задачи подбора и отбора персонала**

*Комплексный подход* к поиску и отбору новых работников предполагает решение ряда задач.

1. Определение количественной и качественной потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей организации.
2. Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор средств и методов, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов.
3. Разработка критериев для отбора кандидатов, наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий, на основе:
* получения точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;
* установления квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
* определения личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы и соответствия требованиям организации.

4. Подбор или разработка методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить степень соответствия кандидатов выработанным критериям.

5. Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

С учетом опыта, которым располагают специалисты, работающие в организации, и практики, сложившейся в деле поиска и отбора персонала, руководство принимает решение о том, будут ли все эти задачи решаться собственными силами или для их решения потребуется приглашение внешних специалистов-экспертов.

Первым шагом для начала работы по подбору кандидата на выполнение того или иного вида работ может быть заполнение подразделением - заказчиком соответствующей формы заявки. Эта заявка должна содержать сведения, которые призваны максимально помочь людям, отвечающим за поиск нужных кандидатов, в формулировании требований (критериев отбора) к потенциальным кандидатам.

***Лекция 2.Внешние и внутренние источники набора. Современные формы и методы поиска и найма работников***

**4.3.2 Источники кадрового пополнения**

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников.

**Источники привлечения персонала**

Внутренние источники привлечения персонала

Источники привлечения персонала извне

Дополнительная работа

Перераспределение заданий или перемещение работников

Наем новых работников

Аутстаффинг

Лизинг

Аутсорсинг

Заемный персонал

Рисунок 4.2- Источники привлечения персонала

Соотношение между широтой использования внешнего и внутреннего отбора (рекрутинга) определяется той кадровой политикой, которая выработана в организации.

***Лекция 3. Понятие отбора персонала и методика его проведения. Вакансия. Резюме. Собеседование. Введение в должность. Контроль. Конкурсный прием персонала. Принципы профессионального отбора.***

**4.3.2.1 Внутренний отбор персонала**

*Внутренний отбор* используется для заполнения вакансий за счет работников организации;

Внутренний отборимеет ряд *преимуществ* перед внешним:

1. при заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в организации, мы имеем дело с работниками, которые хорошо знают организацию, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы в новой должности.
2. такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует людей к большей отдаче в работе.
3. обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний, поскольку, как правило, не требует расходов на такие статьи, как адаптация и обучение.
4. легкая адаптация вследствие хорошего знания организации,
5. ослабление текучести кадров,
6. предоставление работникам перспектив служебного роста,
7. возможность сохранения прежнего уровня оплаты труда.

*Недостатки* внутреннего отбора:

1. ограниченный выбор кандидатур,
2. необходимость дополнительных затрат на обучение,
3. рост внутренней конкуренции,
4. сохранение общей потребности в рабочей силе,
5. возможности продвижения нужных людей.

При внутреннем отборе наиболее часто используются следующие подходы к выявлению подходящих кандидатов:

* выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик(образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);
* формирование кадрового резерва**,** из рядов которого впоследствии могут быть отобраны потенциальные кандидаты, соответствующие основным требованиям работы в вакантной должности. Организация обучения кадрового резерва, контроль рабочих показателей резервистов, их отношение к работе и к организации - это источники важной информации о перспективных кандидатах на руководящие посты;
* организация конкурсов на замещение вакантных должностей и информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе работников предприятия.

Работа по поиску подходящих людей начинается на базе заранее сформулированных требований к кандидатам, основанных на уже существующих должностных инструкциях и требованиях к должности.

**4.3.2.2Внешний отбор персонала**

При *внешнем отборе*для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны.

Процесс поиска новых работников для заполнения имеющихся вакансий начинается с ответа на три вопроса:

1. Где можно найти подходящих кандидатов?
2. Как лучше всего установить с ними контакт?
3. Как заинтересовать их работой в организации?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо знание рынка труда, источников рабочей силы и методов поиска кандидатов на имеющиеся вакансии. Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, от финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность.

*Достоинства* внешнего отбора:

1. легкость и широкие возможности выбора,
2. появление новых идей,
3. снижение общей потребности в кадрах,
4. небольшие затраты на обучение,
5. отсутствие у новичков контактов внутри организации.

*Недостатки* внешнего отбора:

* 1. высокие расходы на поиск,
	2. необходимость длительной адаптации,
	3. риск вследствие неизвестности нового сотрудника,
	4. плохое знание организации,
	5. возможность конфликтов между новичками и старожилами.

**4.3.2.3 Заемный персонал**

Когда компания просто не может обойтись без ***заемного персонала***?

1. Когда заболевает сотрудник и его нужно срочно заменить квалифицированным специалистом.
2. Когда спады и пики продаж сказываются на загрузке производственных мощностей, а значит, и на потребностях в кадрах, занятых в производстве.
3. Когда возникают специальные проекты или компания принимает участие в выставках, рекламных акциях и т.п.
4. Бывают ситуации, когда у компании есть ограничения в штатном расписании, или она находится в процессе регистрации, или не имеют юридического лица.

Многие компании не могут использовать классические формы найма и мотивации сотрудников из-за того, что сталкиваются с тремя основными ***проблемами***:

политикой компании, направленной на приостановление развития новых приоритетных направлений;

высокой текучестью высококвалифицированных кадров вследствие изменения компенсационной политики компании;

сокращением штата и бюджетной статьи расходов на персонал головными офисами компании при сохранении потребности в труде соответствующих специалистов.

В такой ситуации возникает необходимость привлекать специалистов временно, на других условиях найма.

Принимая на работу временного сотрудника, фирма избавляет себя от утомительных интервью, выплат заработной платы, оформления больничных листов и отпусков, отчетов в налоговую инспекцию, а также изнуряющих трудовых судебных споров. Обо всем этом позаботится компания по подбору персонала. Ведь временный сотрудник заключает официальный контракт именно с ней, а она командирует его на работу к своему клиенту.

***Лизинг*** ***персонала*** - это, по сути, форма временной занятости, когда сотрудник выполняет работу для какой-нибудь компании, имея контрактные отношения с агентством по подбору персонала.

К лизинговым отношениям в сфере управления персоналом прибегают при необходимости привлечения высококвалифицированных специалистов. Если потребность в них не носит постоянный характер, а сфера их деятельности находится в рамках бухгалтерского учета, аудита, юриспруденции и других областей знаний, в которых действуют специализированные компании, то чаще всего прибегают к помощи таких специалистов.

Наконец, лизинговая схема используется, если компания желает минимизировать свои налоговые потери при исчислении так называемого фонда оплаты труда и упростить процедуру отношений с привлеченными специалистами.

В треугольнике «работодатель – лизинговая компания – работник» у каждой стороны есть преимущества.

 *Для кадрового агентства* оказание услуг по «сдаче персонала в аренду» является видом предпринимательской деятельности, от осуществления которой оно получает прибыль.

*Для работодателя* такая услуга приходится, кстати, если есть периодическая потребность в персонале. При этом выплата вознаграждения агентству компенсируется экономией затрат на отбор персонала, а также устранением проблем, связанных с наймом и увольнением работников, ведением их личных дел, бухгалтерским учетом, социальным страхованием и пенсионным обеспечением. Кроме того, лизинговая компания принимает на себя часть риска, связанного с использованием неквалифицированного персонала.

*Для работников* преимущество данной технологии заключается в том, что им предоставляется возможность трудоустройства, пусть и временного. Профессиональный опыт тем более полезен, если у работника так называемое одноразмерное» резюме, т. е. большая часть карьеры посвящена неизменной работе в одной компании. Для специалистов рабочей сетки это возможность быть загруженными в течение всего года: летом - на производстве прохладительных напитков, зимой - на производстве чая или товаров личной гигиены.

Временная работа особенно интересна молодым специалистам и студентам, которым сложно получить постоянную работу в крупных международных компаниях без соответствующего опыта, а также специалистам (в том числе и молодым мамам), которые не могут быть заняты полный рабочий день или предпочитают свободный и гибкий график.

***Аутстаффинг*** (от aнгл. outstaffing**;** out-вне, наружу; staff-штат; буквальный перевод - внештатный) - практика выведения персонала за штат компании. ***Компания-провайдер*** становится формальным работодателем для сотрудников компании-клиента и берет на себя полную ответственность за них. Провайдер оформляет сотрудников в свой штат и отвечает за выплату зарплаты, налогов, ведение работы с персоналом.

Цель: свести к минимуму хлопоты по содержанию персонала и минимизация работы с ним.

Ожидаемые преимущества:

* Топ-менеджмент компании освобождается от административной и финансовой рутины,
* Снижаются юридические риски, связанные с выплатами компенсаций при увольнении сотрудников,
* Появляется возможность увеличить сотрудникам заработную плату и бонусы.

*Главное преимущество* – сокращение прямых затрат, влияющих на себестоимость производимого продукта. Зарплата как раз относится к категории прямых затрат. При аутстаффинге затраты относятся к другой статье расходов – финансирование услуги –себестоимость снижается автоматически.

Часто компании используют аутстаффинг не для снижения издержек, а для формального повышения привлекательности компании. Аутстаффинг имеет смысл применять в компаниях, которые сравнивают себя с западными по разным показателям, вроде продаж на одного сотрудника, или являются частью крупных западных холдингов. Это один из способов повысить привлекательность компании для инвесторов.

Если российская компания не планирует экспансию на Запад, то ей выводить персонал за штат невыгодно, Услуга не бесплатна, держать персонал в штате дешевле, чем аутстаффить его.

Экономии на издержках можно достигнуть, только если за штат выводится большое количество сотрудников.

Кроме этого аутстаффинг содержит в себе и серьезные *недостатки***.** Например, он может спровоцировать серьезное снижение мотивации людей. Представьте себе, что вы долго работали в компании и тут вдруг вам предлагают «формально» перейти в штат другой компании, но утверждают, что ничего не изменится. Любой человек заподозрит подвох.

Российское законодательство никак не регулирует аутстаффинг. Обычно компании-провайдеры направляют сотрудников клиенту в служебную командировку.

***Аутсорсинг***. (от англ, outsoursing - использование чужих ресурсов)- компания заключает контракт с фирмой, которая отныне несет ответственность за определенную функцию.

За пределы компании выводится не конкретный персонал, а определенная функция. В этом случае клиент покупает услугу, а не труд конкретных работников. Обычно на аутсорсинг переводят обслуживающие, непрофильные для компании функции.

*Достоинства:*

* Работая со многими организациями, фирма имеет большой опыт
* В кратчайшие сроки организация получает необходимое количество специалистов различного уровня и профессионализма
* Возрастает управляемость
* Уменьшение затрат на обучение и развитие персонала
* Возможность быстрого решения возникающих проблем

*Недостаток-с*тоимость услуги возрастает

**4.3.3 Методы привлечения персонала**

Различают пассивные и активные методы привлечения персонала

***Пассивные методы*** покрытия потребности в персонале характеризуются тем, что:

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

2) организация ожидает претендентов после проведения рекламной компании местного характера. Более подробно они характеризуются на рисунке 4.3

***Активные*** ***пути*** покрытия потребности в персонале представлены на рисунке 4.4:

**Пассивные методы привлечения персонала**

Избыток предложений рабочей силы

Размещение объявлений во внешних СМИ

TV –широкая аудитория, но высокие затраты

Кабельное TV

Радио

Печатные издания

Применяется при необходимости срочного набора большого числа работников массовых профессий

* Имеет низкую целевую направленность,
* Сообщения простые,
* К объявлению нельзя вернуться
* высокая целевая направленность,
* приемлемые затраты,
* гибкость, возможность повторного прочтения

Общие издания

Специализированные издания

Узкопрофессиональные издания

Официальная информация во внутренних СМИ

Паблисити – статья об организации и преимуществах работы в ней, не содержащая прямой рекламы

Формирование благоприятного имиджа фирмы в глазах населения путем проведения социальных акций

Ожидание лиц, предлагающих свои услуги

Рисунок 4.3 - Пассивные путипокрытия потребности в персонале

**Активные методы привлечения персонала**

Непосредственная целенаправленная вербовка лиц, представляющих интерес для организации

Спрос на рабочую силу превышает предложение

* В учебных заведениях,
* У конкурентов,
* В государственной службе занятости,
* В рекрутинговых и кадровых агентствах,
* Через личные связи работающих,
* По просьбе «сверху»,
* Через Интернет, электронные биржи труда

Организация презентации фирмы (рассчитана на случайные связи)

Участие в ярмарках вакансий, проводимых местными властями (обеспечение привлечения лиц массовых профессий)

Проведение праздников и фестивалей (предназначено для высококвалифицированных специалистов, интересующихся данной фирмой)

Рисунок 4.4 - Активные методы привлечения персонала

Новым и перспективным средством поиска и привлечения кандидатов в наши дни стал ***Интернет***. Основными преимуществами этого средства поиска являются его относительная дешевизна и высокая скорость распространения информации. Кроме того, при этом автоматически происходит и первичный отсев, поскольку на сегодня пользователями Интернета являются люди, обладающие достаточно высоким образовательным уровнем.

Когда цена рабочего места высока, а сроки поджимают, лучше обращаться к услугам ***рекрутинговых агентств***. По сравнению с биржами время отклика будет несколько большим, но это компенсируется качеством кандидатов. Для рекрутингового агентствазаказчиком является компания-работодатель, которая обычно по факту найма компенсирует расходы, связанные с привлечением, оценкой и отбором персонала. Оплата услуг ***рекрутеров*** происходит после принятия работодателем решения о найме специалиста. В случаем, если представленный кандидат в течение стандартного испытательного срока будет уволен по инициативе администрации, агентство берет на себя обязательство бесплатной однократной замены данного сотрудника. Этот ***«гарантийный срок»*** даетзаказчику уверенность, что его кадровая проблема будет peшена даже в случае, если кандидат, предложенный агентством, проработав некоторое время, будет признан неподходящим.

Существующие методики позволяют организовать целевой поиск кандидатов, даже если специалисты такого рода в настоящий момент отсутствуют в базах данных агентства.

***Хедхантинг -*** переманивание лучших работников из других организаций - «охота за головами». Это особый вид рекрутинговых услуг, который как никакой другой соответствует первоначальному значению слова «recruit»- «вербовка». ***Хэдхантер*** находит нужного человека, выступает посредником между ним и заказчиком; сводит их между собой для переговоров и в случае успеха получает причитающийся гонорар за проделанную работу.

Однако эта форма поиска кандидатов для заполнения вакантных рабочих мест имеет определенные ограничения. Для компаний, использующих хэдхантинг в качестве инструмента комплектования штатов, может возникнуть ряд *негативных последствий*:

* снижение мотивации у сотрудников организации из-за отсутствия возможности должностного и профессионального роста,
* ухудшение морально-психологического климата,
* падение авторитета руководства,
* ослабление приверженности работников своей фирме.
* кроме того, не всегда высококлассный работник может хорошо вписаться в уже сформированный коллектив и наладить эффективное взаимодействие с другими работниками.

***Лекция 4.Методы оценки кандидатов при приеме на работу: интервью, анализ документов, тестирование, использование***

* 1. **Методы подбора и отбора персонала**

;

Рисунок 4.5– Методы отбора персонала

**4.4.1Характеристика**

Еще в недалеком прошлом, как в нашей стране, так и за рубежом едва ли не основной формой проверки поступающих на работу была письменная характеристика*,* основная задача которой состоит в том, чтобы должностное лицо, не имевшее возможности лично познакомиться с кандидатом, могло принять решение, касающееся его судьбы.

В связи с этим к характеристике предъявляется требование создать объективный образ живого человека с его сильными и слабыми сторонами, что могло бы помочь предсказанию будущего поведения и послужить основой принятия конкретных решений. Для этого характеристика должна минимально оперировать оценками и доказательствами, а содержать в основном описание кандидата и наиболее ярких фактов его деятельности.

* + 1. **Резюме**

Назначение резюме двояко: службе персонала изучение резюме облегчает отбор претендентов, а последним дает шанс заинтересовать в себе работодателей.

Резюме содержит личные данные (имя, адрес, телефон); краткое описание цели и причин стремления получить данную работу (2—3 строки); перечисление мест предыдущей работы и причин увольнений (в обратной хронологической последовательности); сведения об образовании (в обратном порядке); дополнительную информацию (знание языков, компьютера, наличие водительских прав, членство в разных организациях; публикации, открытия, изобретения; черты характера).

Не существует единых правил и предписаний, определяющих структуру и содержание резюме, но оно должно быть четким, конкретным, кратким, иметь объем не более одной страницы машинописного текста; больший объем свидетельствует о недостаточной избирательности и умении составлять документы.

**4.4.3 Сбор информации о кандидате**

Представляемые кандидатом документы по вполне понятным причинам могут потребовать дополнительной проверки, поэтому в настоящее время широкое распространение получило целенаправленное наведение *справок о претенденте,* причем источник информации (лиц, знающих его по совместной работе или учебе) он может назвать сам. Обычно фирма сразу оговаривает право на независимую проверку кандидата, получение отзывов и рекомендаций путем письменного или устного запроса. Запросы на прежнее место работы делаются заблаговременно, прежде всего в отношении тех, кто прошел предварительный отбор.

Вопросы в основном ставятся в закрытой форме (так, чтобы ответы имели форму «да» или «нет») или предполагают в качестве ответа выбор одного из предлагаемых утверждений, или требуют ранжирования перечисленных сильных и слабых сторон претендента в порядке убывания их выраженности. Если же необходимы суждения, ставятся открытые вопросы, однако злоупотреблять ими не следует, поскольку ответы требуют больших затрат времени.

В качестве основы *телефонного интервью* может использоваться специальный бланк, содержащий преимущественно закрытые вопросы, ответы на которые удобно записать в ходе разговора.

**4.4.4 Анкета**

В дополнение к стандартным анкетам и личным листкам по учету кадров частные фирмы могут разрабатывать *анкеты,* позволяющие учесть их специфику, характер должности, и выявить соответствие качеств претендента установленным требованиям. Разделов в анкетах не должно быть более 10—12, а число вопросов — до 100. Желательно, чтобы вопросы были открытыми, т.е. содержали несколько возможных вариантов ответа, и располагались в логичес­кой последовательности.

В анкете могут содержаться вопросы об уровне квалификации, специальных, экономических и управленческих знаниях; организационных навыках (умении планировать, координировать, контролировать); характере взаимоотношений с руководителями, коллегами на прежней работе; психологических качествах, самостоятельности, принципиальности; общественной активности; причинах предыдущих увольнений.

Анкета может быть не только *общей, но и специальной*, нацеленной на конкретные категории претендентов, а также на освещение тех или иных сторон их биографии.

Анкеты сравниваются по пунктам с установленными критериями отбора, что позволяет выявить соответствие уровня образования и практического опыта характеру должности, наличие ограничений любого вида на выполнение должностных обязанностей, готовность к дополнительным нагрузкам (например, командировкам), круг поручителей, а также обнаружить факторы, которые могут помешать будущей работе.

**4.4.5 Тесты**

Анализ анкет, автобиографий и резюме считается достаточно надежным источником информации о кандидате, однако, поскольку он ориентирован преимущественно на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные *тесты,* которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, степень развития наиболее важных для нее качеств, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, скорость мышления, память, темперамент, деловые качества и навыки, способность к управлению людьми, коммуникабельность, быстроту реакции, лидерские задатки, честность.

Тесты могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий, а также искусственно имитировать обстановку, близкую к реальной, в которой испытуемый должен действовать тем или иным образом, и проч.

Предполагается, что лицо, успешно прошедшее тестирование, так же хорошо будет действовать в реальных условиях. Как показывает практика, тесты наиболее эффективны для отбора специалистов неуправленческих профессий.

**4.4.6 Кадровое собеседование (интервью)**

Собеседование является, по-видимому, наиболее универсальным способом оценки персонала. Мало кто решится, как предложить, так и принять на работу «за глаза», поэтому собеседование является жизненно важным для обеих сторон процессом, в рамках которого происходит взаимный обмен недостающей информацией. Кроме того, практически все считают собеседование наиболее справедливым методом отбора, особенно если интервьюеров несколько.

Собеседования могут происходить:

* один на один или сразу с группой претендентов;
* претендента или группу могут интервьюировать одновременно несколько человек (линейный руководитель, прошедший специальное обучение по отбору претендентов и методам собеседований; психолог, который теперь есть в штате любой средней, а тем более крупной фирмы; менеджер по персоналу; представитель коллектива).

*Групповое интервью* дает более объективную и справедливую оценку кандидатов, хотя и создает психологически сложные ситуации.

*Беседа с глазу* на глаз психологически более комфортна, раскованна, так как здесь лучше контролируется ситуация, ее легче организовать, но результаты могут оказаться субъективными, а оценка ошибочной. Например, внешняя привлекательность в значительной мере влияет на положительное мнение собеседующих (стереотип «красивости», в равной мере принадлежащий как мужчинам, так и женщинам). Люди с привлекательными внешними данными чаще считаются более социально желательными. В 70% случаев прием на работу осуществляется именно на основе *личной симпатии.*

Другими ошибками в интервью являются предъявление неадекватных требований и воздействие иррациональных факторов, например *настроения.*

Считается, что в ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующие основные вопросы:

1. Какие личные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения той или иной работы (модель рабочего места).

2. С помощью каких вопросов, задаваемых всем без исключения кандидатам, можно извлечь необходимую информацию и сузить до предела круг последних.

3. Кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров — один человек или несколько — и в какой форме проводить собеседование.

Если предпочитается групповое интервью, считающееся более надежным, встает вопрос о председателе комиссии.

Кадровое собеседование требует тщательной подготовки.

После того как необходимая информация собрана, *кандидату нужно дать возможность* сказать то, что, по его мнению, не было досказано, раскрыть что-то более подробно, задать вопросы о работе и т.п.

**4.4.7 Сочинение**

Претендентам можно дать написать *сочинение*, в котором они обосновывают свою возможность занять должность и раскрывают намерения относительно дальнейшей работы в ней. Так, рабочие, желающие, например, поступить на заводы компании «Хонда» в штате Огайо (США), сначала пишут сочинение о том, как предполагаемая работа соотносится с их жизненными целями и способствует их реализации, и лишь после его оценки будущими руководителями и коллегами допускаются к основным испытаниям.

Во многих западных фирмах не берут на работу специалистов, допустивших хотя бы одну ошибку в автобиографии, резюме или сочинении.

**4.4.8 Специализированные семинары**

Это хорошая возможность для организации совместить обучение и оценку потенциала своих работников. Семинар проходит, как правило, в течение нескольких дней. Он также может проводиться в несколько этапов, которые может разделять период в 1 - 2 месяца. Каждый из этапов специализированного семинара для руководителей может быть подчинен своим целям. Слушателям могут быть предложены домашние задания, которые они выполняют за то время, которое отделяет один семинар от другого. Одной из важнейших целей таких семинаров является выявление слушателей, обладающих наиболее высоким потенциалом, что позволяет рассматривать их в качестве кандидатов для включения в кадровый резерв или для занятия должностей более высокого уровня (в сравнении с тем, который они занимали до участия в семинаре). Для подготовки и проведения семинаров обычно пользуются услугами внешних организаций, имеющих достаточный опыт такой работы.

Оценочные процедуры, включенные в семинар, тесно переплетаются с учебными процедурами (деловыми играми, групповыми обсуждениями, разбором практических ситуаций). Совмещение процедур оценки и последующего выявления перспективных кандидатов на повышение с учебными процедурами позволяет снять психологические трудности, связанные с оценкой.

Несмотря на достаточно высокую информативность результатов оценки специалистов и руководителей по итогам их участия в специализированном семинаре, эти результаты следует рассматривать в связи с другими оценочными показателями, в том числе и с результатами ежегодной оценки рабочих показателей.

**4.4.9 Центры оценки**

Призваны помочь организациям в отборе работников, которые смогут результативно работать на руководящих должностях.

Можно выделить три основные *задачи*, которые призваны решить оценочные центры:

1. Оценка управленческого потенциала кандидатов (способности, опыт, навыки, личные и деловые качества).
2. Отбор руководителей, имеющих наиболее высокий уровень управленческого потенциала.
3. Определение для каждого из кандидатов индивидуальной программы обучения, направленной на развитие выявленных способностей или на ликвидацию выявленных недостатков.

Большая часть центров оценки работает по следующей схеме: оцениваются группы от 3 - 4 до 10 - 12 человек, причем возможна оценка, как работы групп, так и отдельных лиц. Центры разрабатывают специальные программы отбора кандидатов на управленческие должности. При оценке кандидатов обычно проводится тщательный анализ их личностных и деловых качеств, необходимых для успешной работы в конкретной должности. Оценку выносит комиссия, состоящая из нескольких человек. В комиссию, кроме руководителей-практиков, обычно включают и консультантов, специализирующихся на проблемах отбора и оценки руководителей. Обычно соотношение численности такой комиссии и численности руководителей, проходящих оценку в центре, колеблется от 1 : 3 до 1 : 4.

Как правило, на оценку кандидатов в оценочных центрах отводится от нескольких часов до 3 дней, в зависимости от того, для какого уровня управления осуществляется оценка и отбор: 3 - 6 - часов для оценки линейных руководителей; один-два дня - для руководителей среднего звена; три дня - для руководителей высшего уровня.

Центры оценки не только обеспечивают оценку работников организации, претендующих на занятие тех или иных руководящих должностей, они часто выступают как эффективный инструмент обучения работников и одновременно способ развития управленческих навыков у руководителей (например, навыков оценки и навыков проведения интервью). Это отличает их от других подходов, используемых при отборе персонала.

Заключение центра оценки строится развернуто, то есть с подробным перечислением качеств личности оцениваемого, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения, а также в большинстве случаев дается ситуационный анализ: к какому стилю руководства тяготеет оцениваемый, каковы его сильные и слабые стороны, к какого рода задачам и управленческим функциям проявляет склонность, недостатки, на которые следует обратить особое внимание.

***Лекция 5.Соблюдение правовых норм при приеме и высвобождении персонала.***

**Правовые основы сокращения (увольнения) персонала**

***Высвобождение персонала*** – работа с увольняемыми сотрудниками с целью ослабления шока от перехода в новую ситуацию.

**Причины высвобождения персонала**

Увольнение по собственному желанию

Нарушение дисциплины

Ненужные в новой ситуации люди

Выход на пенсию

Торжественные проводы

Предложение новой должности

* В письменном виде,
* При свидетелях,
* В день объявления об увольнении,,
* В день увольнения,

согласие

отказ

**увольнение**

Гарантии (в случае сокращения штатов)

Заключительная беседа (в день увольнения)

* Юридическая консультация,
* Помощь в поисках работы,
* Психологическая поддержка,
* Пакет выходных пособий

Цели:

* Успокоить и подбодрить,
* Обещать помощь в трудоустройстве,
* Гарантировать повторный прием на работу при изменении ситуации (при увольнении по сокращению штатов),
* Выяснить причины ( при увольнении по собственному желанию).

Рисунок 4.11 -- Причины высвобождения персонала

Высвобождение рабочих и служащих, их трудоустройство и переобучение проводится в строгом соответствии с законодательством о труде. ***Кандидатуры работников, подлежащих высвобождению*,** определяются администрацией предприятия, профсоюзным комитетом совместно струдовым коллективом на основе широкой гласности. Каждая кандидатура рассматривается в отдельности с учетом мнения трудового коллектива подразделения, в котором работает высвобождаемый работник.

***О предстоящем высвобождении*** в связи с сокращением численности (штата), либо реорганизацией или ликвидацией предприятия работники персонально предупреждаются не позднее, чем за два месяца письменным распоряжением администрации, которое объявляется им под расписку. При этом разъясняются возможности и порядок дальнейшего трудоустройства, переподготовки и обучения новым профессиям, специальностям, действующие льготы и компенсации. До истечения двухмесячного срока со дня предупреждения увольнение работников по инициативе администрации по указанным основаниям без их согласия не допускается. В течение этого срока работники должны выполнять свои обязанности, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка.

При высвобождении работников в связи с сокращением численности или штата преимущественное ***право на оставление на работе***предоставляется рабочим и служащим с более высокой производительностью труда и квалификацией. При равной производительности труда и квалификации учитываются другие обстоятельства, предусмотренные законодательством, а также отношением к работе, дисциплинированность и предпенсионный возраст.

Одновременно с предупреждением об увольнении администрация представляет в органы по трудоустройству сведения о высвобождаемых работниках с указанием их фамилии, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности, размера заработной платы и даты предстоящего увольнения.

***До расторжения трудового договора*** с высвобождаемым работником ему предварительно подбирается новое место работы, прежде всего, непосредственно на предприятии. С этой целью организуются работы во вторую и третью смены, создаются подразделения, ведущие работы хозяйственным способом по реконструкции и техническому перевооружению производства, строительству жилья и объектов социально-культурного назначения, для увеличения производства товаров народного потребления, расширения платных услуг для работников данного предприятия и населения, расширяются подсобные хозяйства, при предприятиях создаются кооперативы.

Администрация предлагает работнику работу по его профессии, специальности, квалификации, а при ее отсутствии — другую работу на данном предприятии, в том числе с предварительным переобучением или повышением квалификации. Особое внимание должно уделяться трудоустройству женщин, имеющих детей, молодежи, лиц, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком, а также лиц о ограниченной трудоспособностью.'

Администрация предприятия использует все возможности для организации работы ***женщин****,* имеющих детей и лице ограниченной трудоспособностью, по их желанию, на условиях неполного рабочего дня (недели), по гибкому графику иди на дому. В этом случае по просьбе женщин имеющих детей до восьми лет, администраций предоставляет им работу с неполным рабочим временем. При этом допускается использование труда двух работников с их согласие на одной работе (должности) с неполным рабочим днем (неделей) с оплатой: труда пропорционально отработанному времени или в зависимости от выработки.

***Специалистам с высшим образованием*** переведенным с их согласия на отдельные наиболее сложные, требующие высокой квалификации и специальной подготовки, уникальные и ответственные виды работ, в качестве рабочих, присваивается соответствующий квалификационный разряд.

В тех случаях, ***когда отсутствует возможность предоставления другой работы*,** либо, когда ***работник отказался от трудоустройства на своем предприятии;*** он увольняется с работы. Одновременно администрация на основе сведений, полученных от органов по трудоустройству и вышестоящих хозяйственных органов, информирует работника о том, куда он может обратиться для трудоустройства.

**Тема 2.3. Профессиональная ориентация, адаптация и развитие персонала**

|  |
| --- |
| обучение. |
|  |
| 3.Организация и проведение аттестации персонала в организации. Методы и этапы аттестации. Аттестация рабочих мест. |
| 4.развития карьеры и программы поддержки. |
|  |

***Лекция 1.Развитие персонала как социально-экономический процесс. Управление профессиональной ориентацией и переориентацией персонала. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Внутрипроизводственное и внепроизводственное***

***Обучение персонала*** – это развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании.

Возрастание роли обучения в процессах организационных изменений и организационного развития обусловлено следующими ***факторами.***

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации*.*

3. Проведение организационных изменений невозможно без работы по обучению персонала.

4. Обучение персонала требует поддержки и заинтересованного участия первых лиц организации.

**5.1.1 Концепции обучения персонала**

.Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров.

1. ***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.
2. ***Концепция многопрофильного обучения*** является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.
3. ***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, политика, актера и т.п.

На практике выделяют две концепции, которые с разных позиций рассматривают затраты на обучение персонала.

Первая концепция опирается на тезис, что человеческие ресурсы – ***фактор затрат***, напрямую связанный с процессом производства продукта. Ценность человеческих ресурсов равна результатам влияния на производительность их фактического функционального поведения. Повышение квалификации или знаний, требуемое для улучшения производства, также характеризует затраты, прямо связанные с текущими издержками производства продукта. С этой точки зрения оценка эффективности обучения сводится к измерению роста производительности труда и выпуска продукции, т. е. измеряются практически только ближайшие результаты.

Вторая концепциятрактует человеческие ресурсы как ***активы корпорации***, капитализированные вложения. Сторонники данной концепции проводят параллель между стоимостью человеческих ресурсов и капитальными затратами, воплощенными в строениях, оборудовании и т.д.: ценность, или полезность, человеческих ресурсов может возрастать (в результате обучения, приобретения опыта) или убывать со временем и обладает способностью к амортизации точно так же, как долгосрочные инвестиции.

Расходы на обучение расцениваются, поэтому не как издержки, а как инвестиции, обеспечивающие будущее корпорации, ее долговременный рост. С этих позиций если происходит увольнение работников, высока текучесть кадров, то налицо потери для фирмы, не успевшей до конца использовать человеческие ресурсы, потерявшей вложенный в эти ресурсы капитал. С другой стороны, поддержание стабильного кадрового состава снижает риск долгосрочного инвестирования в производственное обучение.

Основа японской системы профессионального обучения в фирмах - ***концепция «гибкого работника» –*** отбор и переподготовка работников не по одной, а по двум-трем специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

**5.1.2 Модель обучения персонала**

Определение потребности в обучении

Определение целей обучения

Разработка критериев оценки

Тестирование обучаемых

Определение методов обучения

Организация обучения

Проведение обучения

Мониторинг обучения

Сравнение результатов обучения с критериями

Рисунок 5.1 - Модель обучения персонала

**5.1.3 Определение потребности в обучении и развитии**

Потребность в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении оказывает влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы.

Таблица 5.1 - Методы определения потребности в обучении и развитии

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Характеристика метода |
| Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе | Стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др. |
| Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация) | Могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного сотрудника. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении.  |

Продолжение таблицы 5.1

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Характеристика метода |
| Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений | Определение того, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации. Каким должно быть обучение (содержание, используемые методы), которое позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки? |
| Наблюдение за работой персонала | Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям должностных инструкций может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения.  |
| Анализ источников проблем, мешающих эффективной работе | Если в организации есть проблемы, связанные с плохой работой, с браком, с нарушениями техники безопасности, с неоправданно большими потерями времени, то эта информация также может быть использована как при подготовке программ обучения, так и для обоснования заявки на обучение тех или иных категорий персонала. |
| Изучение проблем, причина которых лежит в отсутствии у работников необходимых знаний и навыков. | Эти проблемы отражают не только существующую потребность в обучении, но и то, каким образом результаты обучения могут быть использованы в повседневной практике работы организации.  |
| Сбор и анализ заявок на обучение персонала | От руководителей подразделений |
| Предложения работников | Такие предложения можно собирать при помощи опросов или анкетирования работников.  |
| Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры | В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников организации специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности разных категорий персонала в обучении.  |
| Выявление факторов, оказывающих влияние на работу персонала | Например, изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения. |

**5.1.4 Цели обучения**

***Цели обучения с точки зрения работодателя***:

1. Организация и формирование персонала,
2. Воспроизводство персонала,
3. Интеграция персонала,
4. Гибкое формирование персонала,
5. Внедрение нововведений.

***Цели обучения с точки зрения работника****:*

1. Поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации,
2. Приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности,
3. Развитие потенциала.

**5.1.5 Предмет обучения**

Предметом обученияявляются**:**

***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 (поведение****)* – форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требования, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

**5.1.6 Внешнее и внутрифирменное обучение**

Обучение

Внутрифирменное

Внешнее, с отрывом от производства

* При значительном числе обучаемых,
* При необходимости приближения к конкретной практике,
* При небольшом объеме передаваемой информации
* При небольшом числе обучаемых,
* При необходимости специальных знаний и навыков,
* При ориентации исключительно на получение новых знаний

Рисунок 5.2 - Внешнее и внутрифирменное обучение

***Внутрифирменное обучение*** – особая схема организации подготовки взрослых.

Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Сравнение внутрифирменного и внешнего обучения представлено в таблице 5.2.

Таблица 5.2- Сравнение внутрифирменного и внешнего обучения

|  |  |
| --- | --- |
| Внутрифирменное обучение | Внешнее обучение |
| Возможность приспособить содержание и сроки обучения к потребностям организации (+) | Отсутствие прямой связи с потребностями организации, отрыв от практики, навязывание программ и методов обучения (-) |
| Возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью и отозвать работника (+/-) | Невозможность отзыва работника(+/-) |
| Психологическая скованность обучаемых (-) | Психологическая раскованность обучаемых (+) |
| Возможность использования собственного оборудования и технологий (+), ограниченность новой информации (-) | Возможность использования специальных средств обучения и тренажеров, получения новой информации (+) |
| Экономичность при большой аудитории (+) | Экономичность и при небольшом количестве обучаемых (+) |
| Ограниченность выбора квалифицированных преподавательских кадров (-) | Широкий выбор и высокая квалификация преподавателей (+) |

**5.1.7 Виды обучения**

Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между видами обучения.

Таблица 5.3- Характеристика видов обучения

|  |  |
| --- | --- |
| Вид обучения | Характеристика вида обучения |
| 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 (обучается учащаяся молодежь) |
| 1.1 Профессиональная начальная подготовка | Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки(бакалавр)  |
| 1.2 Профессиональная специализированная подготовка | Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (специалист, магистр). |

Продолжение таблицы 5.3

|  |  |
| --- | --- |
| Вид обучения | Характеристика вида обучения |
| 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) |
| 2.1Совершенствование профессиональных знаний и способностей | Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность) |
| 2.2Профессиональное 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) |

**5.1.8 Формы обучения**

**Формы обучения**

Ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады ***–*** рабочий высокой квалификации. Необходимый теоретический курс ученик изучает самостоятельно, консультируясь с соответствующими специалистами.

Групповое

Курсовое

Индивидуальное

Предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.

Применяется для обучения работников сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного комбината, а затем на рабочих местах предприятия в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника ***–*** инструктора производственного обучения.

Рисунок 5.3 – Формы обучения

Выбор конкретных форм организации подготовки работников российское законодательство предоставляет самим организациям, которые могут для этого создавать учебные центры, а также заключать договоры на обучение с профессионально-техническими учебными заведениями или учебными центрами. Производственное обучение во всех случаях должно завершаться на рабочих местах данного предприятия, которое разрабатывает и утверждает учебные планы и программы. Теоретическое обучение при курсовой и групповой подготовке осуществляется в учебных группах, в учебных комбинатах (пунктах) и на специальных курсах.

**5.1.9 Методы обучения на рабочем месте**

Таблица 5.4 - Методы обучения персонала на рабочем месте

|  |  |
| --- | --- |
| Метод обучения | Характерные особенности метода |
| 1. Направленное приобретение опыта | Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения |

Продолжение таблицы 5.4

|  |  |
| --- | --- |
| Метод обучения | Характерные особенности метода |
| 2. Производственный инструктаж | Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого. Инструктаж не требует высоких затрат и эффективен для простых видов деятельности. |
| 3. Смена рабочего места (ротация) | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены места работы. За определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов) Считается, что ротация оказывает положительное воздействие на работников, помогает преодолевать стрессы, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности. |
| 4.Самообучение | Знакомство с соответствующей литературой |
| 5. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров | Сохраняются старые обязанности и частично выполняются новые. Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности |
| 6. Подготовка в проектных группах | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятиях при разработке крупных, ограниченных сроком задач |
| 7. Наставничество | Процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения.В его рамках руководители или опытные сотрудники обучают новичков, втягивают их в процесс принятия решений, что предполагает предоставление обучаемым некоторых текущих полномочий. |
| 7.1 Buddying  | (от англ, buddy -друг, приятель). Разновидность наставничества (Европа и США) Это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим для того, чтобы были достигнуты его результаты и цели. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков. |
| 8.Shadowing | (shadow - тень (англ.) Этот метод предполагает, что к сотруднику прикрепляют «тень» Это может быть выпускник вуза, мечтающий работать в этой компании, или человек, который проработал в компании какое-то и время и хочет поменять отдел или занять интересную ему должность Работодатель делает его «тенью» на один - два дня, чтобы посмотреть, сохранится ли мотивация этого человека, или нет. Как показывают исследования, проведенные в США, после shadowing 50% людей отказываются от своей мечты. Компании же очень широко используют этот метод, чтобы сократить затраты на подбор персонала, то есть на постоянную замену людей, которые уходят из-за того, что их ожидания не оправдались. В западных компаниях люди часто сами проявляют инициативу на то, чтобы к ним приставили «тень», поскольку это их мотивирует и организует, позволяет почувствовать свой авторитет и продемонстрировать профессионализм. |

**5.1.10 Методы обучения вне рабочего места**

Методы обучения персонала вне рабочего местапредназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

Таблица 5.5 - Методы обучения персонала вне рабочего места

|  |  |
| --- | --- |
| Метод обучения | Характерные особенности метода |
| 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 | Участие в дискуссиях, развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях |
| 4 Деловые игры | Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров. Обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения |
| 5 Моделирование процессов  | Решение производственно-экономических проблем с помощью моделей. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих организаций. С помощью исходных данных они должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг  |

Продолжение таблицы 5.5

|  |  |
| --- | --- |
| Метод обучения | Характерные особенности метода |
| 6 Рабочая группа  | Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в 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 |
| 7.Secondment |  «Прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или вообще в другую компанию. Может быть краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), и более длительным (до года). Что получают стороны от применения secondment? **Сотрудник:**получает возможность личного развития;приобретает разнообразный опыт работы в проектах;повышает свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах;приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач **«Отдающая сторона»:**получает сотрудников с улучшенными навыками;укрепляет командную работу и кросс-функциональное взаимодействие;улучшает мотивацию персонала,развивает сеть контактов;строит репутацию хорошего работодателя.**«Принимающая» сторона** получает бесплатные ресурсы для своих проектов и сотрудника, которому можно поручить практически любую работу. Как правило, платит «отдающая» сторона, и получается, что secondment - один из самых незатратных методов обучения, потому что, отправляя сотрудника на тренинг, компания оплачивает ему рабочий день плюс сам тренинг, а при secondment человек получает свою зарплату и только. Бывают случаи, когда компании договариваются, что эта плата делится между «отдающей» и «принимающей» сторонами, а иногда, но крайне редко, зарплату сотруднику выплачивает «принимающая» сторона.В России этот метод не используется совсем.  |

**5.2 Развитие персонала**

***Развитие персонала*** – совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки работников, стимулирования творчества, создания условий саморазвития.

Обусловлено необходимостью приспосабливаться к внешней среде

**Развитие персонала**

Включает

Способствует

* Выработку стратегии развития,
* Прогнозирование потребности в кадрах соответствующей квалификации,
* Профориентацию,
* Планирование карьеры,
* Обучение, тренинги,
* Самообразование и самосовершенствование,
* Работу с кадровым резервом,
* Организацию изобретательства и рационализаторства,
* Формирование организационной культуры,
* Совершенствование личных качеств.
* Росту интеллектуального уровня работников,
* Развитию творческого потенциала,
* Приобретению всеми сотрудниками возможности роста,
* Снижению текучести кадров,
* Повышению качества трудовой деятельности,
* Формированию и закреплению новых организационных ценностей,
* Улучшению морально-психологического климата,
* Делегированию полномочий.

Рисунок 5.4– Развитие персонала

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование ***непрерывного развития персонала* *–*** полное раскрытие личного потенциала работников и рост их способности вносить вклад в деятельность организации.

Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным.

**5.2.1 Профессиональное развитие**

***Профессиональное развитие*** *—* это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

**Профессиональное развитие**

Дополнительное

Специальное

Цели

Результат

* Расширяет представление о мире,
* Обеспечивает более эффективное выполнение работ,
* Дает новую специальность.
* Формирует первичные знания,
* Готовит к самостоятельной жизни,,
* Не связано с конкретной практикой.
* Обеспечивает включение в новые структуры (подразделения, должности),
* Овладение новой техникой и технологией,
* Освоение первичной и новых профессий,
* Развитие способностей,
* Привитие навыков руководства,
* Поддержание существующей квалификации.
* Опережающий рост производительности,
* Повышение ответственности исполнителей,
* Снижение утомляемости,
* Рационализация выполнения трудовых и управленческих операций.

Рисунок 5.5– Профессиональное развитие

Оно требует значительных усилий со стороны кандидата, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны. Мотивами здесь могут быть желание поскорее освоить новую работу, сохранить прежнюю или получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более независимым от работодателей и конкурентоспособным на рынке труда.

На потребность в профессиональном развитии работника влияет динамика внешней среды, появление новых образцов техники и технологии, изменение стратегии и структуры организации, необходимость освоения новых видов деятельности.

Профессиональным обучением охватываются либо вновь принятые сотрудники для ускорения процесса их адаптации, либо работающие, у которых должны появиться новые обязанности; в этом случае речь идет о повышении квалификации кадров.

**5.2.2 Повышение квалификации кадров**

***Повышение квалификации******–*** это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии. В практике используетсянесколько *направлений и форм* повышения квалификации*.*

Рисунок 5.6- Направления повышения квалификации кадров

***Формы*** повышения квалификации:

1. *Внутренняя* (в рамках организации) и *внешняя* (в учебных заведениях, специальных центрах). Внутренняя может осуществляться на рабочем месте и вне его. Она лучше учитывает потребности организации, стимулирует персонал, формирует его дух, требует небольших расходов, легче контролируется, но при малом числе сотрудников требует больших затрат.

2. *Организованная* и *неорганизованная* (самообразование). В последнем случае может создаваться так называемая группа саморазвития, когда люди объединяются для совместного анализа проблем, рассмотрения возможных способов самосовершенствования, личного развития, взаимной поддержки.

3. *Профессиональная* или *проблемно ориентированная* (по потребности); направленная на отработку необходимого организации поведения.

4. Основанная на стандартных или специальных (общих и конкретных) программах.

5. Предназначенная для целевых групп (руководителей и специалистов) или для всего персонала.

Для этого организуются производственно-экономические курсы, школы хозяйствования, курсы целевого назначения, школы передовых приемов и методов труда и проч.

**5.2.3 Повышение профессионального мастерства менеджеров**

Повышение профессионального мастерства рассматривается российским трудовым законодательством в качестве прямой служебной обязанности всех руководящих работников и специалистов.

На Западе сегодня сложились два подхода к обучению управленческого персонала:

**Профессиональная подготовка менеджеров**

Традиционный подход

Интегративный подход

Этапы:

* Базовое обучение перед занятием первичной должности (1-2 года) в области экономики, права, управления + стажировка,
* Краткосрочное обучение (3-6 мес.), дополнительное и углубляющее базовое + стажировка,
* Повышение квалификации (регулярное) – 2 мес.

Предполагает обучение отдельных руководителей низового звена или их групп основным управленческим знаниям и навыкам с целью повышения эффективности их работы и, таким образом, исходящий из принципа рациональности. Конечная цель его состоит в приспособлении руководителей к нуждам организации с ориентацией на знания, которые могут потребоваться в будущем.

Наставник

Консультант

Преподаватель

Реализуется в форме семинаров и курсов со стабильной, четко зафиксированной программой, ориентированной на возможности преподавателей, на которых (и на организаторов) ложится вся ответственность. Участники при таком способе обучения остаются пассивными.

Направлен на обучение всех руководителей и специалистов с учетом реальных взаимосвязей между ними и их группами навыкам общения, умению разрешать конфликты и проблемы. Он основывается не только на рациональном информировании, но и апеллирует к чувствам и внутренним мотивам, и исходит из реальных потребностей самих участников в приспособлении к изменениям организации и самих себя.

Свободный выбор форм обучения, гибкие, меняющиеся программы, участие обучающихся в их составлении, высокую их активность и ответственность за проведение. Таким образом, осуществляется переход от фрагментарного повышения квалификации к целостному развитию личности, от индивидуального обучения к групповому, от обучения преподавателями к самообучению с помощью консультантов, от стандартных к гибким, проблемно ориентированным программам.

Рисунок 5.7 – Особенности повышения профессионального мастерства менеджеров

В идеале ***модель профессиональной подготовки руководителя*** включает три этапа:

во-первых, базовую учебу перед занятием первичной должности в течение 1—2 лет в специальном учебном заведении (дополнительное образование, как правило, в области экономики, права или менеджмента), завершаемую стажировкой и работой в должности;

во-вторых, краткосрочную учебу перед занятием каждой новой должности, дополняющую и углубляющую базовую (включает обучение в учебном заведении и стажировку в обшей сложности в течение 3—6 месяцев);

в-третьих, повышение квалификации сроком до 2 месяцев.

Теоретическое обучение в специальных центрах состоит в прослушивании ***лекций***-бесед, участии в ***дискуссиях и консультациях***.

В последнее время одним из перспективных направлений современного менеджмента стало направление формирования ***«самообучающихся организаций».*** Вместе с ним пришла и технология обучения - *«action learning» —* ***«обучение действием».***

Основой в «обучении действием» является группа менеджеров, ключевых сотрудников компании, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. В данном подходе применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий, осуществления запланированных шагов. Участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями. Главная цель *«action learning» -*преодолеть разрыв между тем, что «говорят» в организации, и тем, что в ней «делают».

Длительность одного цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Число участников одной группы, как правило, не превышает шести сотрудников. Периодичность встреч может колебаться от трех раз в неделю по два часа, до двухдневных семинаров в выходные дни.

*Преимущества* обучения действием

• Развитие у менеджеров навыков принятия решений.

• Развитие навыков планирования и постановки целей.

• Возможность решать производственные задачи.

• Повышение ответственности менеджерского состава за разработанные действия.

• Реальная возможность перейти от «слов» к «делу».

Связь обучения с практикой достигается в процессе ***тренинга*** руководителей, специалистов и кандидатов на эти должности. Основными формами тренинга являются ***деловые игры*** и метод анализа практических ситуаций, так называемый ***кейс-стадиз***.

Достаточно молодое явление в практике российских предприятий *–* ***коучинг*.**

***«Коуч»*** (coach) в переводе с английского означает «тренер», «инструктор». Этот термин объединяет два разных направления. Первое – коучинг как стиль управления в компании. Он подразумевает особые взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Роль коуча здесь выполняет сам руководитель. Цель – повысить эффективность работы сотрудников. Другое направление – ***еxecutive coaching***, метод индивидуальной работы с менеджерами высшего звена.

Считается, что *коуч помогает понять, в чем человек неэффективен, и вместе с ним находит возможности развития.*

Система *внутреннего коучинга* строится по принципу пирамиды. Каждый сотрудник имеет своего наставника (он же коуч) из числа вышестоящих менеджеров. И этот же человек в свою очередь выступает в роли коуча для одного или нескольких нижестоящих сотрудников. Исключением являются только низшие позиции, то есть сотрудники, образующие основание управленческой пирамиды. Наставник – не обязательно непосредственный руководитель, им может быть любой другой вышестоящий менеджер подразделения, даже партнер компании. Коуч обычно "опекает" трех-четырех человек, но эти отношения не являются заданными раз и навсегда – если они не сложились, наставника можно и заменить, причем по инициативе любой из сторон.

Взаимодействие коуча с подопечными происходит по определенному плану. В начале года они встречаются и обсуждают цели, которые сотрудник намерен поставить перед собой. Некоторые цели сотрудник не может поставить сам (например, финансовые), и тогда задача коуча – донести до него планы компании и объяснить, как их можно достичь.

Коуч обязан встречаться и беседовать со своим подопечным пять-шесть раз в течение года по определенному графику. Правда, это минимум, обычно люди общаются чаще – все зависит от взаимоотношений между ними. Наставник должен задать сотруднику правильное направление, помочь ему с принятием решений, подсказать, на что следовало бы обратить внимание.

В конце года наставник встречается с подопечным, и они вместе обсуждают результаты его работы за год. Потом проходят так называемые круглые столы, где собираются руководители подразделения и оценивают каждого сотрудника. Сам сотрудник при этом не присутствует. Задача коуча – представить своего подопечного в объективном свете и рассказать о его успехах и недостатках. Рекомендации о продвижении по службе и повышении зарплаты обычно дают по итогам таких заседаний.

Цель *внешнего коучинга* – развить лидерские навыки у топ-менеджеров.

Для начала проводится оценка руководителей по методике "360 градусов" – чтобы понять, каким видят человека подчиненные, коллеги, руководители. После этого для менеджеров организуют семинары, а затем с каждым из них работает внешний коуч. Как правило, встречи с коучем происходят раз в неделю или раз в две недели. При этом на Западе коучинг "лицом к лицу" применяется все реже – в 60-70% случаев коуч общается с клиентами по телефону или интернету.

***Стажировка*** руководителей и кадрового резерва предприятия может быть вертикальной или горизонтальной. Вертикальная стажировка предполагает работу в должности непосредственного руководителя либо на той должности, на которую в будущем планируется резервист. Горизонтальная стажировка предполагает работу в смежном подразделении в должности того же ранга, что позволяет видеть деятельность предприятия в целом, выстраивать эффективные горизонтальные отношения. Она осуществляется в форме ***ассистирования, дублирования, объединенного руководства****, ученичества* (для менеджеров) и дает некоторый предварительный опыт.

***Лекция 2. Организация системы адаптации. Виды адаптации работника. Система управления профессиональной, организационной и социальной адаптацией.***

**Адаптация персонала**

***Адаптация персонала –*** это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу.

**4.6.3.1 Этапы адаптации**

С организационной точки зрения выделяют *несколько этапов адаптации*:

**Процесс адаптации**

Этапы

Ознакомительный

(до 1 месяца)

Знакомство работника с организацией. За этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил держать себя в руках, но недостаточно времени, чтобы сдаться

Оценочный

(до 1 года)

Овладение системой знаний и навыков, необходимых для эффективной работы и освоения в новом коллективе

Интеграционный

(до 2 лет)

Полное включение в организацию, достижение профессионального и психологического комфорта

Факторы успеха

Причины трудностей

* Высокий исходный уровень опыта и знаний,
* Интерес к организации и новой работе,
* Обладание необходимыми волевыми и психологическими качествами,
* Помощь окружающих,
* Умение предвидеть трудности
* Безразличие окружающих,
* Непривычные условия,
* Подверженность агрессии,
* Несоответствие представлений и реальности,
* Сложность разрыва прежних связей

Рисунок 4.7 Процесс адаптации и его эффективность

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя.

*На первом этапе* ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, *на втором* — оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, *на третьем* — смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

В обязанности руководителя входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

Обеспечение исходными материалами

**Мероприятия по адаптации**

Связанные с введением в организацию

Связанные с введением в подразделение и должность

Чтение курсов

Общая ориентация для группы, новых сотрудников (1-2 дня)

Специальная ориентация для сотрудника или группы

Кадровые службы

Руководители подразделений

Организуют

Предоставляется информация

* Об организации в целом и ее экономическом положении,
* О порядках, правилах, процедурах,
* О кадровой и социальной политике,
* О формах и системах оплаты труда,
* О режиме труда и отдыха,
* О дополнительных льготах,
* Об охране труда и технике безопасности,
* О взаимоотношениях с профсоюзами,
* О решении социальных проблем
* О специфике работы, технологиях, связи с другими подразделениями,
* О правилах и процедурах выполнения работы,
* О персональных обязанностях, ответственности, ожидаемых результатах,
* О решении бытовых проблем,
* О режиме работы и отдыха,
* О возможности обучения и повышения квалификации,
* Об особенностях рабочего места,
* О коллективе.

Рисунок 4.8 - Организация процесса адаптации

*В течение первой недели* руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести ***карточку контроля за адаптацией*** и постоянно держать в поле зрения этот процесс.

**4.6.3.2 Виды адаптации**

*По уровню* различают первичную (для лиц, не имеющих трудового опыта) и вторичную адаптацию,

а *по направленности* — профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

***Профессиональная адаптация*** заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

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

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

***Социально-психологическая адаптация*** *—* это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное -***адаптация работы к человеку*.**

Она предполагает:

* организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики;
* гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени;
* построение структуры организации (подразделения) и распределение трудовых функций и конкретных заданий исходя из личных особенностей и способностей работников;
* индивидуализацию системы стимулирования.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами и их расположения, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения. Поэтому *первое задание* новичку должно быть не слишком простым и не слишком сложным, чтобы он сумел с ним справиться и при этом почувствовал удовлетворение.

Для успешной организационной и профессиональной адаптации целесообразно создать и развивать ***институт наставничества*** в организации, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не был «брошенным».

Наставником, как правило, может выступить либо линейный руководитель, либо опытный сотрудник данного подразделения, положительно зарекомендовавший себя.

На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника, а также часть работы по организационной адаптации. Естественно, что сотрудники службы по работе с персоналом обязаны контролировать и корректировать работу наставника. Для наставников необходимо ввести дополнительные поощрения в случае успешной адаптации «подшефного» в коллективе.

Для социально-психологической адаптации новых сотрудников службе по работе с персоналом необходимо проводить периодические мероприятия (опросы, тренинги), также необходима и тщательная супервизия отношений «новый сотрудник – наставник».

**4.6.3.3 Измерение процесса адаптации работника**

При построении процедуры адаптации нового сотрудника следует учитывать, что суммарные затраты на адаптацию сотрудника, должны быть значительно меньше, нежели суммарные затраты на поиск нового сотрудника. Оптимальное соотношение затрат на поиск к затратам на адаптацию ***3:1.***

Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить определенные ***результаты.***

1. Снижение издержек по поиску нового персонала;

2. Снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;

3. Формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);

4. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Если в результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс адаптации сотрудников в данной организации действительно эффективен.

|  |
| --- |
| 3.Организация и проведение аттестации персонала в организации. Методы и этапы аттестации. Аттестация рабочих мест. |
| 4.развития карьеры и программы поддержки. |

***Лекция 3.Организация и проведение аттестации персонала в организации. Методы и этапы аттестации. Аттестация персонала***

***Аттестация персонала******–*** это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

Формализованная система позволяет повысить эффективность самой системы оценки. Кроме того, она подходит не только для отдельного сотрудника и его руководителя, но и отвечает интересам организации в целом. Большинство специалистов справедливо полагают, что аттестация — один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом.

Аттестация может относиться к работнику в целом или носить локальный характер, т.е. касаться только одной его функции;

Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров, стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда, воспитание кадров.

На основании *результатов аттестации* руководитель организации вправе

понизить или повысить работника в классном звании или квалификационной категории;

повысить или понизить его должностной оклад;

установить, изменить или отменить надбавку к нему;

повысить или освободить работника от должности.

Причем все ***негативные меры*** применяются *только с учетом мнения аттестационной комиссии* (в состав должны входить представители профсоюза или трудового коллектива).

**7.4.1 Виды аттестационной оценки**

Официальная

**Аттестационная оценка**

Неофициальная

Помогает

Оценка коллегами и подчиненными

Самооценка

Итоговая

Комиссией

Проводится

С периодом 3-5 лет

Делается полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период. Это — оценка прошлого, без которой нельзя понять настоящее и судить о готовности людей к будущему. Но самые блестящие прошлые успехи — не гарантия хорошей работы, так как все меняется и поэтому необходимо оценивать личные качества. Это позволяет предвидеть поведение человека в сложных ситуациях и дополнить оценку итогов, на которые могут влиять, в том числе и независимые внешние факторы.

Промежуточная

Предполагает выяснение имеющихся проблем, трудностей и определение путей их преодоления

Проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей.

Проводится

С периодом в несколько месяцев

Руководителем

Специальная

Проводится в связи с особымиобстоятельствами*,* например направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Оценочными центрами

Проводится

По мере необходимости

Рисунок 7.4– Виды аттестационной оценки

Регулярные аттестации как основа продвижения и вознаграждения целесообразны там, где труд носит индивидуальный характер. Но при этом нужно иметь в виду, что угроза снижения квалификационной категории в результате аттестации может иметь и обратный эффект.

**7.4.2 Цели аттестации**

Аттестация персонала может быть нацелена на:

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

* изменение заработной платы;
* изменение системы поощрения (наказания);
* повышение мотивации.

2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

* получение обратной связи;
* выявление потенциала;
* информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;
* развитие карьеры;
* личное развитие;
* корректировка планов организации;
* информация для планирования человеческих ресурсов.

3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

* прошлая деятельность;
* достижение результатов;
* потребность в обучении;
* выявление рабочих проблем;
* улучшение деятельности.

Важнейшее условие аттестации — бесконфликтность целей руководителя и ожиданий работника.

На этапе выработки цели определяются:

1. Собственно цель и ее конкретизация (подцели). Чем четче определены цели, тем легче построить процедуру. Если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной.

2. Как будут применяться результаты. Для начала целесообразно охарактеризовать кратко ситуацию в организации (например, планируется реструктуризация компании и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы). Это позволит оценить, способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, следует ли нам производить увольнения, перемещения, можем ли мы с существующим коллективом решить поставленные задачи и т.п.

Прежде чем приступить к процедуре, стоит задуматься, как результаты будут обобщаться и анализироваться.

**7.4.3Субъекты аттестации**

Таблица 7.3 –Характеристика субъектов аттестации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кто | Когда | плюсы | минусы |
| Непосредственный руководитель | Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность».  | Имеет наилучшее представление о работе и работнике. Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи. Дешево. | Работник и так общается с руководителем постоянно. Нет притока "свежей крови". |
| Руководитель руководителя | Учет преимущественно целей подразделения, а не организации. |

Продолжение таблицы 7.3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кто | Когда | плюсы | минусы |
| Представитель службы персонала | Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Например, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой, или при командной работе. Идеально при оценке психологического климата. | Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы. | Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала. |
| Самооценка | Сотрудник сам себя оценивает. Используется при сравнении различных аспектов своей собственной деятельности. Используется редко, чаще является элементом системы. | Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью.  | Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки и неадекватного восприятия.  |
| Оценка равными (коллегами)  | Используется не очень часто из-за психологических проблем. Если используется, оценка осуществляется группой, результаты усредняются.  | У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые выполняют работу. | Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга (воспринимается как «донос»).  |
| Оценка подчиненными | Используется редко. Лучше всего подходит для цели «Потенциал».  | Показывает вышестоящим руководителям возможности оцениваемого и управленческие способности. Может использоваться для планирования карьеры или корректировки деятельности оцениваемого. | Подчиненные знают не все аспекты работы руководителя. Руководители могут возражать против оценки из-за боязни подрыва авторитета. Подчиненные опасаются, что их оценки идентифицируют и последуют репрессии.  |
| Центр оценки (ассесмент)  | Используется для цели «Потенциал». Оцениваются преимущественно руководители.  | Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения работы. Очень хорошо для решения о продвижении.  | Дорого. Не всегда в компании есть специалисты должной квалификации (предполагается участие нескольких «оценщиков»). Привлечение внешних консультантов. |

**7.4.4 Критерии оценки**

На подготовительном этапе необходимо определить:

* ключевые факторы для каждой должности (факторы, без которых нельзя обойтись ни при каких обстоятельствах) и факторы, которые мы бы хотели видеть, но можем без них обойтись (например, коммуникативные навыки у оператора машинного доения);
* значимость каждого ключевого фактора (ранжирование по степени значимости);
* стандарты деятельности (например, не более одной опечатки на страницу для машинистки);
* что такое хорошо, и что такое плохо (точнее, что мы имеем в виду, когда ставим оценку «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»).

Оценить сотрудника «в целом» — то же самое, что поставить школьнику одну оценку, которая включала бы в себя одновременно показатели успеваемости по пению, алгебре, литературе и физкультуре. ***Предметами*** оценки могут быть:

* выполнение должностных обязанностей;
* особенности поведения;
* эффективность деятельности;
* уровень достижения целей;
* уровень компетентности;
* особенности личности и т.п.

При выборе предмета оценки следует понимать, насколько организация способна определить *стандарты.* Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей оценить выполнение должностных обязанностей конкретным сотрудником можно лишь приблизительно, при этом не исключено, что результат будет поверхностным и субъективным.

При комплексном подходе аттестация проходит одновременно по трем ***направлениям***.

*1. Оценка деятельности* включает в себя выполнение должностных обязанностей, выполнение плана работ (сроки, качество), достижение поставленных задач. В организации четко определены должностные обязанности (ясно, с чем сравнивать), есть план-график работ (фиксируется выполнение заданий), сотрудники имеют четкие задачи. Аттестация проходит быстро и объективно. Надо помнить, что, чем слабее организационная основа оценки деятельности, тем сложнее получить объективный результат.

2. *Оценка квалификации* заключается в «экзамене» — работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности. (Возможна и устная форма — необходимо только стандартизовать ее.) Опросник заранее подготовлен и согласован с ведущими специалистами, определено, какой результат «экзамена» приемлем для специалистов различной квалификации.

1. *Оценка личности* позволяет оценить основные поведенческие характеристики человека, сопоставить их с поведенческими требованиями к данной должности, оценить взаимоотношения в коллективе.

Такое проведение аттестации позволяет получить и формализовать комплексную информацию о работнике.

**7.4.5 Бюджет аттестации**

Для определения затрат на аттестацию необходимо умножить количество планируемых человеко-часов (на подготовку и проведение) на почасовую заработную плату, прибавить к этому недополученную прибыль (так как во время аттестации работник не будет выполнять основные должностные обязанности), прибавить организационные расходы (печать бланков, обработка материалов). Если полученная сумма представляется разумной, можно начинать подготовку. Если цель не оправдывает средства, стоит пересмотреть масштабы аттестации, число и ранг вовлеченных в процедуру менеджеров, подобрать более простые методы.

**7.4.6 Подготовка и проведение аттестации**

Когда окончательное решение об аттестации принято, необходимо:

1. Подготовить ***Положение об аттестации*** *-* утверждается высшим органом организации и согласуется с представительным органом.

Положение, как правило, включает следующие разделы:

* общие положения (цели, задачи аттестации),
* подготовка к аттестации,
* проведение аттестации,
* методы и критерии оценки аттестуемого работника,
* правовые последствия аттестации,
* порядок рассмотрения трудовых споров.

Положение об аттестации должно предусматривать обязательное участие работника в подготовке аттестационных материалов и заседании аттестационной комиссии. Не лишним будет зафиксировать нормы такого содержания: «поскольку аттестация является трудовой обязанностью работника, то отказ от прохождения аттестации или неявка на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин рассматривается как нарушение трудовой дисциплины».

1. Привести в соответствие должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка и другие локальные документы.
2. .Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.
3. Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов).
4. Определить сроки аттестации и составить графики ее проведения по категориям работников и структурным подразделениям (утверждаются руководителем организации). Графики проведения аттестации, как и приказы о проведении аттестации должны доводиться до сведения работников за один месяц до начала аттестации. Формы доведения приказов и графиков до сведения работников могут быть различны: устные или письменные, но в любом случае, чтобы работник имел возможность подготовиться к аттестации, необходимо четкое соблюдение этого срока. Если работник не имел возможности за этот срок узнать о начале аттестации, то необходимо перенести начало его аттестации.
5. Создать аттестационные комиссии. Состав аттестационных комиссий с указанием председателей, заместителей и секретарей должны утверждаться руководителем организации. Если в составе аттестационных комиссий участвуют представители профсоюзной организации, то они направляются в комиссию на основании постановления профкома.

Действующие нормативные акты практически не содержат ответов о составе аттестационных комиссий. Представляется, что в их состав должны включаться прошедшие аттестацию на совете директоров в акционерном обществе или в другом коллегиальном органе управления: руководитель организации, его заместители, руководители структурных подразделений, высококвалифицированные специалисты.

1. Подготовить аттестационные листы, отзывы, характеристики на аттестуемых работников, аттестационные отчеты.
2. Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методами аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.
3. Обязательно предусмотреть обратную связь — каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

* если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;
* если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником — не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Таким образом, эффективность аттестации напрямую зависит от качества проведения подготовительной работы, которая включает в себя формирование аттестационных документов и анализ деятельности аттестуемого работника в межаттестационный период.

***Лекция 4. Управление деловой карьерой. Виды деловой карьеры. Этапы карьеры и их содержание. Проблемы развития карьеры и программы поддержки.***

***Деловая карьера*** ***–*** продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

**6.1 Виды карьеры**

**Виды карьеры**

Вертикальная

Горизонтальная

Центростремительная

Внешняя (административная)

Внутренняя (профессиональная)

Должностное продвижение

Развитие личности и рост профессионализма

Параллельная

Рост квалификации приравнивается к должностному продвижению

Перспективная

Тупиковая

Рисунок 6.1– Виды карьеры

***Вертикальная карьера*** ***–*** предполагает должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы.

***Горизонтальная карьера*** – продвижение происходит в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а подчас и профессии.

Горизонтальная карьера осуществляется, прежде всего, в форме ***ротации-***перемещения работника для выполнения им тех же обязанностей на новом месте или перестановка для получения новых обязанностей на том же уровне.

***Перемещение*** работника предполагает выполнение им тех же обязанностей на новом месте. Чаще всего оно используется для укрепления отстающего участка, преодоления при необходимости конфликта, повышения квалификации.

***Перестановка*** означает получение новых обязанностей на том же уровне. Перестановки могут осуществляться между линейными и функциональными службами, между различными подразделениями (например, территориальными), между нижестоящими и вышестоящими органами без изменения ранга.

Близкой по сути к перемещениям и перестановкам является такая широко практикуемая в западных фирмах форма ротации, как ***«карусель» –*** временный переход работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних.

Обычно такое перемещение обеспечивает работу в соответствии со способностями и потребностями, которые в большей степени удовлетворяют работника, содействуют освоению новой специальности, позволяют получить новый производственный и управленческий опыт, знания, расширить кругозор.

Несмотря на связанные с этим экономические потери для организации, такая практика позволяет человеку «встряхнуться», укрепить уверенность в себе и впоследствии работать более эффективно. Иногда он в результате этого может «найти себя» и начать новую вертикальную карьеру.

Другой разновидностью горизонтальной карьеры является ***обогащение труда–*** качественное изменение характера работы, существующее в таких формах, как расширение ответственности, предоставление больших прав в деле распоряжения ресурсами, участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп, повышение информированности.

К обогащению труда можно отнести также чередование видов работы***,*** выполняемой на одном месте; временное назначение на более высокую должность; предоставление возможности заниматься научной работой и делать соответствующую карьеру («параллельная служебная лестница»), ступеньки которой на практике часто приравнивают к ступенькам административной карьеры; наконец, участие в обучении других, наставничестве, передаче опыта.

***Совмещение*** может происходить как в пределах одной рабочей функции за *счет* ***расширения обязанностей****,* так и выполнения обязанностей, относящихся к различным функциям, не требующим, однако, дополнительной квалификации. (Противоположно ему упрощение обязанностей, связанное с их расчленением на составляющие элементы). Все это позволяет с максимальной полнотой использовать потенциал работника, его квалификацию, уплотнить рабочий день и в целом повысить производительность труда.

***Центростремительная карьера***– суть состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Речь идет о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту.

***Ступенчатая карьера*** *– с*овмещение вертикальной и горизонтальной карьеры.

***Динамичная карьера******–*** связанна со сменой рабочих мест.

***Статичная карьера*** – осуществляется в одном месте и в одной должности путем профессионального роста.

**6.2 Модели карьеры**

Все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных ***моделей.***

Рисунок 6.2 – Типовые модели карьеры

Карьера ***«трамплин»*** широко распространена среди руководителей и специалистов.

Директор предприятия

Заместитель директора

Начальник цеха

Начальник участка

Мастер

Рисунок 6.3– Карьера «трамплин»

Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Модель карьеры ***«лестница»*** предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет.

Директор предприятия

Заместитель директора

Начальник службы

Начальник цеха

Начальник отдела

Начальник участка

Специалист

мастер

Консультант

Пенсионер

Рисунок 6.4– Карьера «лестница»

Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность сотрудник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, рота кругозора, профессиональные знания и умения.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом.

Руководитель и специалист может быть ценен для предприятия в качестве консультанта.

Модель карьеры ***«перепутье»*** предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

Рисунок 6.5– Карьера «перепутье»

Эта карьера может быть рекомендована для фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Модель карьеры ***«змея»*** пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2г.). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно мастером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности.

Заместитель по экономике

Генеральный директор объединения

Заместитель по кадрам

Заместитель по производству

3 уровень

(объед-е)

1-2 .

1-2г.

1-2г.

Заместитель по производству

Заместитель по снабжению

Заместитель по кадрам

2 уровень

(предпр-е)

2-3г.

2-3г.

2-3г.

Диспетчер

Технолог

Экономист

1-2г.

1-2г.

1-2г.

1 уровень

(подразд-е)

Начальник подразделения

Мастер

Рисунок 6.6– Карьера «змея»

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе.

**6.3 Движущие мотивы карьеры**

Любая карьера делается ради чего-то, и, таким образом, имеет свои ***движущие мотивы****,* которые с годами меняются. Отталкиваясь от них, люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей.

*Автономия.* Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

*Функциональная компетентность****.*** Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее признание со стороны администрации и коллег.

*Безопасность и стабильность.* Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.

*Управленческая компетентность.* Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.

*Предпринимательская креативность.* Людьми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры — обретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.

*Потребность в первенстве.* Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

*Стиль жизни.* Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например, получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и т.п. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти содержательность работы, ее увлекательность, разнообразие.

*Материальное благосостояние.* Людьми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения.

*Обеспечение здоровых условий.* Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях.

С возрастом и ростом квалификации цели и мотивы карьеры обычно меняются.

**6.4 Цели и механизм управления карьерой**

Цели

**Управление карьерой**

Механизм

* Формирование развития и профессиональное использование потенциала менеджера,
* Обеспечение преемственности профессионального опыта,
* Создание благоприятных условий для реализации продвижения.
* Выявление потребности в управленческих кадрах, их развитии и продвижении,
* Определение вариантов служебного перемещения работника,
* Планирование профессионального развития.
* Активизация карьерных устремлений,
* Координация карьерных процессов,
* Предупреждение кризисных явлений в процессе карьерного роста.
* Повышение удовлетворенности трудом,,
* Возможность реализации личных целей,
* Изменение отношения к работе и организации,
* Обретение персонала.

Результаты

Документы

* Способы выявления лиц с высоким потенциалом продвижения,
* Схемы замещения должностей,
* Систему стимулирования,
* Пути увязки карьеры с результатами оценки,
* Направления повышения квалификации,
* .организацию ротации управленцев.

Индивидуальный план карьеры сотрудника

Карьерограмма

Рисунок 6.7 - Цели и механизм управления карьерой

**6.5 Этапы карьеры**

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов.

**Этапы деловой карьеры**

Подготовительный

(18—22 года)

Связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, так как она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации, где закладываются основы будущего специалиста и руководителя.

Адаптационный (23—30 лет)

Происходит вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создала все необходимые предпосылки.

Стабилизационный (30—40 лет)

Происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Одни, достигнув своего пика, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице. Но к концу этого периода все становятся профессионалами, до тонкостей познавшими свою работу.

Консолидационный

(40— 50 лет)

Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни», когда они начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что в ряде случаев дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления к новой ситуации и решать, как жить дальше.

Этап зрелости

(50— 60 лет)

Люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи. Для руководителей старших возрастов здесь необходимо своевременно подбирать должности с учетом их реальных сил, опыта и знаний.

Завершающий

(более 60 лет)

Подготовка к уходу на пенсию

Рисунок 6.8- Этапы деловой карьеры

**6.6 Процесс планирования и развития карьеры**

Кадровые службы западных фирм составляют обычно на ***3-5 лет*** схему возможных перемещений с учетом ожидаемых вакансий (***карьерограмма***) и стимулируют планирование личной карьеры.

**Новый сотрудник**

Ориентация в организации

Обучение планирование карьеры

Работа в должности

Подготовка плана развития карьеры

Аттестация – обсуждение с руководителем

Вакансия

Интерес

Результаты

Квалификация

нет

обучение

информация о вакансиях

консультации

**Новая должность**

Рисунок 6.9- Процесс планирования и развития карьеры

***Лекция 5.Управление кадровым резервом. Понятие кадрового потенциала. Методы анализа кадрового потенциала. Проблемы и аспекты развития кадрового потенциала.***

**Работа с кадровым резервом**

***Кадровый резерв –*** часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Процесс формирования резерва и работа с ним включает определение его численности, должностной структуры, изучение, оценку (экспертный лист), отбор кандидатов, составление и утверждение списка, организацию повышения квалификации. (см. рисунок 6.10)

**6.7.1 Определение численности кадрового резерва**

*Оптимальный количественный состав резерва* планируется с учетом прогноза потребности в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления; появления дополнительных руководящих должностей, потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, сокращением штатов, фактической численностью подготовленного резерва каждого уровня, примерного выбытия по различным причинам из состава резерва. В результате определяется величина текущей и перспективной потребности в нем. Величина резерва зависит также от готовности людей занять должности.

На каждую должность в резерве желательно иметь минимум два кандидата; второй всегда необходим для избежания случайностей и стимулирования к совершенствованию первого. Но работать с большим резервом трудно, а низкая вероятность назначения на должность снижает мотивацию к продвижению у работников.

Определение группы кандидатов в резерв

Оценка кандидатов

Экспертная оценка

Тестовые испытания

Анкетные данные

Анализ результатов оценки

Формирование группы резерва

Формирование программы подготовки

Реализация программы подготовки

Оценка резерва

Экспертная оценка

Характеристика

Отчет о выполнении индивидуальных планов

Анализ результатов оценки

Положительная оценка

Отрицательная оценка

Требуется дополнительная подготовка

Исключение из резерва

Выдвижение на руководящую должность

Рисунок 6.10 - Схема организации работы с резервом

**6.7.2 Определение должностной структуры резерва**

*Должностная структура резерва* строится по трем уровням управления — высшему, среднему и низшему в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей. Требования к претендентам (компетенция, личные качества, знания) формулируются с учетом специфики их будущих должностей и особенностей организации.

В качестве дополнительных условий часто задается минимальный общий стаж и требования к опыту работы в качестве линейного руководителя либо специалиста в соответствующих подразделениях (исследовательских, штабных и т.п.). Если должность включена в систему матричного управления, могут предусматриваться требования к опыту работы во временных проектных группах. Иногда бывает необходима предпринимательская или антрепренерская практика. Кроме того, в резерв не направляются лица со слабым здоровьем.

**6.7.3 Поиск кандидатов в резерв**

Поиск кандидатов в резерв осуществляется на основе требований должностис использованием различных ***методов подбора*** кандидатов в резерв руководящих кадров.

**Методы подбора кандидатов в резерв**

**Социально-психологические**

**Практические**

**Учебные**

Изучение личного дела и других документов

Временное замещение руководителя на период отпуска, болезни, командировки

Деловые игры

Собеседование с кандидатами

Стажировка на передовых предприятиях

Разбор конкретных ситуаций

Отзывы о работнике руководителей, коллег и подчиненных

Дублерство (заместитель руководителя)

Тренинги (групповые семинары)

Психологическое тестирование и экспертная оценка

Назначение руководителем коллектива, выполняющего временную задачу

Бизнес - планирование

Рисунок 6.11- Методы подбора кандидатов в резерв

В число перспективных кадров включаются лица, которые заинтересованы в служебном росте и с вероятностью более 0,5 могут быть назначены на руководящие должности. Затем устанавливается, кто из них имеет большие шансы стать руководителем, и обстоятельно изучаются данные работника — сначала анкетные, затем остальные.

Подбор начинается с собеседования, которое выявляет стремление работать в данной должности, умение планировать свою работу, видеть резервы, решать проблемы в сжатые сроки, подготовленность, квалификацию, причем работник должен быть осведомлен обо всех требованиях, которые к нему будут предъявлены. На практике придерживаются принципа отбора в состав резерва максимального числа способных людей, «открытости его списка», исключения всяческих привилегий и протекций.

Применение *принципа перспективности* в подходе к комплектованию резерва означает установление возрастного ценза для определенных категорий должностей или учета времени, остающегося до наступления пенсионного возраста, и состояния здоровья, определение необходимого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, наличие инновационного потенциала.

Возраст кандидатов в резерв зависит от уровня должности. В соответствии с отечественной практикой в состав резерва включаются мужчины до 40 и женщины до 35 лет. В США для руководителей среднего звена он равен 25—30 годам, а максимум 35 лет.

Процедура отбора в резерв должна быть регламентирована, согласована с процедурами выдвижения и назначения. Иногда ее целесообразно осуществлять на конкурсной основе.

В резерве выделяют две группы.

**Резерв для замещения вакантных должностей руководителей**

Оперативный

Стратегический

Содержание подготовки

Предполагает адресную профессиональную и социально-психологическую подготовку

Предполагает формирование общих управленческих знаний, корпоративной культуры

* Учеба в системе дополнительного образования и повышение квалификации,
* Привлечение к проверкам других подразделений и оказанию им помощи,
* Преподавание,
* Временное замещение должностей руководителей,
* Стажировка в других организациях,
* Самостоятельное образование по индивидуальным программам,
* Работа в составе комитета и комиссии,
* Участие в научно- техническом творчестве,
* Подготовка диссертаций.

Рисунок 6.12– Организация работы с кадровым резервом

***Оперативный резерв –*** преемники или дублеры ***–*** кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем. В него входит часть должностей, которые станут вакантными в ближайшее время и требуют конкретной подготовки кандидатов.

***Стратегический резерв*** *–* молодые сотрудники с лидерскими наклонностями, которые могут занимать эти должности в перспективе в течение до 20 лет*.*

В то же время необходимо иметь общий, ***«безадресный» резерв*** на длительный срок.

Понятно, что работа с представителями каждой группы происходит неодинаково. Так, для сотрудников с лидерским потенциалом она не является целевой, а в основном решает задачи формирования общей культуры, корпоративного духа, управленческих знаний, необходимых для занятия любой руководящей должности.

На каждого кандидата в резерв составляется индивидуальный план продвижения и стимулирования труда, что позволяет индивидуализировать и ускорить подготовку к занятию соответствующей должности. Разделы плана работы с резервом включают теоретическую подготовку, замещение руководителя в период отсутствия, участие в решении организационных вопросов, стажировку, формирование навыков общения.

**6.7.4 Формы подготовки резерва**

Смена видов деятельности во время пребывания в резерве дает возможность изучения способностей кандидата к различным видам труда. Подготовка кандидатов на замещение конкретных должностей осуществляется адресно с учетом их особенностей. Кроме того, здесь должен быть обеспечен элемент состязательности, но кто именно из состава резерва будет назначен, хранится в тайне до последнего момента.

Целесообразно использовать различные***формы подготовки резерва****.*

* индивидуальная работа под началом вышестоящего руководителя,
* стажировка в должности,
* краткосрочные семинары,
* школы и курсы молодых специалистов,
* обучение в специальных центрах
* школы руководителей,
* кружки для руководителей,
* тематические курсы,
* самостоятельное обучение,
* участие в совещаниях, симпозиумах.

**6.7.5 Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность**

Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность происходит конфиденциально на основе соотнесения их индивидуальных характеристик с идеальным вариантом, результатов работы в настоящей и прежней должностях, степени готовности, возраста, потенциала, оценки усилий по подготовке к занятию должности. Вспомогательными орудиями отбора являются результаты аттестации, данные о повышении квалификации, результаты тестирования.

Должности в аппарате управления замещаются в соответствии со следующими *принципами:*

1. В низшем звене управления и в штабных подразделениях — молодыми специалистами.

2. Во всех звеньях — руководителями и специалистами из своей и других организаций.

3. В управленческой элите — путем сочетания ротации и ускоренного продвижения собственных перспективных кадров.

Если фирма не может набрать команду руководителей из своих сотрудников, это признак ее слабости.

**6.7.6 Показатели эффективности работы с кадровым резервом**

Для оценки эффективности работы с кадровым резервом используют следующие показатели:

* процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);
* процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале - нулевой, т. к. подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечет материальные и временные потери);
* процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;
* процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом;
* доля тех, кто вносит рационализаторские предложения (чем она больше, тем лучше, т. к. это позволяет совершенствовать технологию производства).
* количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами.

**Тема 2.4. Мотивация, стимулирование и оценка результатов деятельности персонала**

|  |
| --- |
|  |
|  |
| 3.Политика вознаграждения персонала. Материальные, моральные и социальные способы стимулирования. |
| 4.Контроль кадровых процессов. Оценка эффективности управления персоналом. Методы оценивания персонала Социологическая экспертиза.  |
| 5.Оценка затрат на персонал организации. |
| 6.Аудит персонала |

***Лекция 1.Понятие, сущность и элементы мотивации. Иерархия потребностей «социального человека» и ее применение в управлении персоналом.***

***Стимул*** (лат. stimulus - стрекало, погонялка)  – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

***Стимулирование труда*** предполагает создание условий (хозяйственного механизма), при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда. Оно эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

***Цель стимулирования*** - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) то, что обусловлено трудовыми отношениями.

***Мотив*** – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

В ***структуру мотива*** труда входят:

* потребность, которую хочет удовлетворить работник;
* благо, способное удовлетворить эту потребность;
* трудовое действие*,* необходимое для получения блага;
* цена *-* издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда ***формируются, если***:

* в распоряжении предприятия имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
* для получения этих благ работник готов приложить личные трудовые усилия,
* трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, то есть требуются сверх усилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключающий трудовую активность. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Существует такое понятие, как ***сила мотива****,* которая определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

***Мотивация труда*** *-* это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Влияние мотивации на поведение человека во многом зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

***Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет:***

- к увеличению оборота и прибыли;

- к улучшению качества изделий;

- к более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП;

- к повышенному притоку сотрудников;

- к повышению их работоспособности;

- к большей сплоченности и солидарности;

- к уменьшению текучести кадров;

- к улучшению репутации фирмы.

***Лекция 2. Оплата труда как средство мотивации. Формы и системы оплаты труда.***

Система оплаты труда – одно из наиболее эффективных средств стимулирования сотрудников.

**8.2.1 Принципиальные положения системы оплаты труда**

Обдумывая систему заработной платы, следует ориентироваться на следующие ***принципиальные положения****:*

* Заработная плата должна стимулировать сотрудника к работе,
* Размер заработной платы должен быть соразмерим с пользой, которую приносит сотрудник предприятия, и изменяться в зависимости от того, насколько был полезен труд сотрудника в каждом оплачиваемом отрезке времени,
* Форма оплаты труда должна носить преимущественно денежный характер, что не исключает возможности премирования в натуральной форме.

**8.2.2 Показатели оценки труда работников**

Для оценки труда работников в настоящее время имеется большое множество ***показателей***, на основе которых формируются как базовые оклады, так и различные виды доплат и премий к ним. В частности, широкое распространение получили показатели, отражающие:

* объем выпущенной и реализованной продукции,
* чистая прибыль,
* рентабельность,
* выручка,
* затраты на единицу продукции.
* производительность труда
* качество работы,
* квалификация работников,
* степень сложности и ответственности выполняемой работы,
* инициативность, отношение к работе,
* приспосабливаемость к работе,
* посещаемость и пунктуальность и т.д.

По сути, каждый из вышеуказанных показателей является отдельной составляющей для определения результирующей эффективности труда каждого работника и, соответственно, заработной платы. С другой стороны, хорошо известно, что эффективность труда работников определяется не столько количеством вложенного труда или количеством поступающих доходов и т.д., а прибылью, которая, в свою очередь, зависит от многих других факторов. Поэтому метод определения результирующей эффективности труда работников путем сложения всех ее составляющих является сложным и малоэффективным.

**8.2.3 Разновидности систем оплаты труда**

Существует несколько различных систем оплаты труда.

Таблица 8.1 – Системы оплаты труда

|  |  |
| --- | --- |
| Система оплаты труда | Характеристика |
| Основана на индивидуальных результатах | * оплата труда по результатам деятельности;
* комиссионные выплаты;
* индивидуальные премии (имеют особое значение на руководящем уровне, когда оплата труда связана с финансовыми показателями);
* оплата, связанная с достижениями определенных целей.
 |

Продолжение таблицы 8.1

|  |  |
| --- | --- |
| Система оплаты труда | Характеристика |
| Основана на коллективных результатах | * коллективные премии (достижение определенных количественных целей, основанное на командном выполнении работы);
* участие в прибылях (в виде выплаты премии от прибыли или в виде акций, которые сотрудники могут купить на распределенную прибыль);
* участие в доходах (премии, связанные с объемом производства или объемом продаж).
 |
| Основанана индивидуальном вкладе | * оплата труда, основанная на навыках сотрудников;
* оплата труда за заслуги (включает многие характеристики вышеописанных систем оплаты труда).
 |
| Основанана коллективном вкладе | Предполагают наличие на предприятии программы участия работников в акционерной собственности. Функционирование такой системы означает, что:* организация приобретает капитал, обычно в форме банковского займа, чтобы купить акции компании для сотрудников;
* сотрудники получают свое вознаграждение в форме распределенных акций и получаемых в результате деятельности дивидендов.
 |
| Оплата «по заслугам» | Работники получают премиальные или определенную заработную плату, связанную с систематической оценкой деловых качеств. Эта оценка осуществляется по таким факторам, как объем и качество работы, инициативность, отношение к работе, приспосабливаемость к работе, посещаемость и пунктуальность. Факторам могут приписываться весовые коэффициенты для учета их относительной важности в применении к какой-то конкретной работе. |
| Гибкие системы оплаты труда | Основаны на участии работников в прибылях или доходах предприятия. Заработная плата работников состоит из двух основных частей: постоянной и переменной. ***Постоянная часть*** представляет собой базовый оклад работников, который регламентируется запланированным фондом заработной платы, а ***переменная часть*** представляет собой доплату, размер которой зависит от общей эффективности работы (прибыли) всего предприятия.  |

Приведенные выше системы не являются взаимоисключающими. Для достижения разнообразных управленческих целей возможны комбинации этих систем.

**8.2.3.1 Типы гибких схем оплаты труда**

1. Комиссионные - сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей - такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут премии «звездам» компании.

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

***Достоинства*** гибких схем оплаты труда. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

***Условия эффективного применения*** подобных методов.

* оценка организационной культуры использования гибких схем,
* анализ ситуации на рынке. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент,
* оперативность действий, под которой понимается как отсутствие затяжек с выплатами, так и регулярный аудит существующих планов и при необходимости их пересмотр,
* долгосрочность внедряемых программ. Сотрудники должны чувствовать, что гибкие схемы - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс,
* премирование «звезд», т.е. тех работников компании, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой,
* наделение менеджеров полномочиями,
* экспериментирование. Ярким примером творческого подхода является схема «оплата против риска», которую используют сотрудники компании Xerox, занимающиеся информационными технологиями. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

**8.2.3.2 Система СКЭНЛОНА**

Основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника.

Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции ***К0.***

Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли К0, то сумма экономии ***S***, подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат.

Полученная экономия S распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, 1/5 направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции.

Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

В сущности, эта система направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому ***применима*** на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непроизводственных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, мизерный, и эффективность такого метода стимулирования производительности — ничтожна.

**8.2.3.3 Система РАККЕРА**

Основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы.

Первый шаг в ходе применения системы Раккера заключается в бухгалтерском анализе, необходимом для определения индекса стоимости чистой продукции фирмы. Чистая продукция, или добавленная стоимость — это разность между рыночной стоимостью произведенной продукции и стоимостью сырья, материалов и услуг, потребленных при ее производстве. Добавленная к продукту стоимость (обычно рассчитываемая за предшествующие 3—7 лет) принимается в качестве меры производительности и позволяет вычислить ***«норму Раккера» (стандарт Раккера»)*—** долю чистой продукции, выплачиваемой работникам в виде заработной платы. Фактически эта норма представляет собой чистую продукцию на каждый доллар заработной платы. Используемая норма должна быть средней за ряд лет. Ее стабильность оправдывает такое ее использование.

В компании “Эдди-Раккер-Никелд”, где впервые была применена система Раккера, этот стандарт составил 50%. Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США стандарт Раккера примерно такой же (45—55%, если считать все издержки на заработную плату). Еще одна особенность в том, что этот стандарт довольно устойчив во времени.

Система Раккера применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

**8.2.3.4 Система «Импрошейр»**

Основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции.

Система «Импрошейр» отличается от прочих систем распределения прибыли несколькими моментами.

1. Выгоды от повышения производительности труда измеряют не в денежном эквиваленте, а в рабочих часах.
2. Учитываются как непосредственно, так и косвенно занятые в производстве работники.
3. Обычно такая программа не рассчитана на административный персонал и руководство предприятия.
4. В рамках программы оценивается не только рост производительности, но и процент брака. При низком качестве, даже при наличии высокой производительности, расчетные премиальные будут низкими и даже отрицательными.

В системе заложены понятия нормо-часов и базисных коэффициентов производительности. Контроль над нормативами времени осуществляется с помощью установления ***«потолка» нормы*** и ее ***«выкупа».*** Для каждого вида продукции (услуг) устанавливается норматив времени, требующийся для производства единицы этой продукции *–* ***нормо-часы*** (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции).По нормативу рассчитываются суммарные трудозатраты. После этого рассчитывается ***базисный коэффициент производительности***(БКП), представляющий собой частное от деления отработанных человеко-часов на суммарные нормативные трудозатраты. Премии исчисляются на основе БКП по определенной схеме: Фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом. Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия.

Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотливое и по американским меркам дорогостоящее.

Важной особенностью системы «Импрошейр» является установление ***потолка производительности***– 30% сверх нормы. Постоянное превышение «потолка» ведет к пересмотру норм времени. Но это не является дестимулятором для работников, так как компания производит «выкуп» нормы в виде единовременной выплаты работникам. Система показала свою эффективность и способна использоваться во всех случаях, когда могут быть установлены нормы времени на единицу работы.

Системы группового стимулирования производительности проектируют так, чтобы, не повышая постоянных расходов, связанных с увеличением трудозатрат, снизить удельные затраты путем стимулирования более высокой результативности труда. Иными словами, менеджмент при неизменных затратах пытается добиться большего объема продукции и сделать это так, чтобы было выгодно и для самого менеджмента, и для работников. Разумеется, хорошие системы организационного стимулирования не приносят качество в жертву количеству. Чтобы такая система была эффективной, ее следует проектировать, разрабатывать и внедрять как интегрированную систему, в которой обеспечение высокого уровня производительности сочетается с другими организационными системами и процессами.

**8.2.4 Грейдинг**

Справедливая оплата труда является одним из наиболее важных мотивирующих факторов в системе управления персоналом. Постоянная и переменная части заработной платы могут быть сбалансированы между собой в зависимости от уровня занимаемой должности. Для четкого сопоставления различных должностей между собой используется методика оценки и ранжирования должностей (***грейдинг***).

Методика оценки и ранжирования должностей – это инструмент анализа и сопоставления различных должностей или позиций в организации. Наиболее важными элементами методики являются следующие:

* создание системы должностных разрядов (четкой и прозрачной структуры);
* разработка структуры оплаты труда, обеспечивающей дифференцированный подход в оплате в зависимости от компетенций, профессионально-квалификационного и должностного уровня работников;
* разработка стандартных должностных требований и должностных инструкций для подбора, оценки и профессионального развития персонала;
* разработка планов развития карьеры.

Использование методики грейдинга целесообразно только в связи с другими методиками для четкого разделения постоянной (фиксированной) и переменной (премий) составляющих заработной платы. В этой связи, структура и управленческие функции компенсационного пакета включают следующие элементы:

* ***фиксированная часть*** (базовая, тарифная): обеспечивает дифференцированный подход в оплате в зависимости от выполняемых функций и компетенций, профессионально-квалификационного и должностного уровня работников;
* ***переменная часть*** (премии, бонусы): стимулирует коллективную и личную результативность и эффективность труда; ориентирует персонал на достижение целей холдинга;
* ***социальный пакет***: формирование у персонала чувства лояльности и принадлежности к холдингу, как корпоративной общности; целевая помощь и поддержка определенных категорий работников.

Процесс грейдинга разбивается на несколько этапов, на каждом из которых производится разграничение должностей и последовательное разделение тарифных разрядов. В результате проведения грейдинга измеряется «вес» каждой должности внутри организации и на основе матрицы базовой оплаты строится тарифная сетка (табл. 8.2).

Таблица 8.2- Модель базовой оплаты (тарифная сетка)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № ранга  | Итоговый балл по внутренней классификации | Уровни оплаты (в рублях, $) |
| 1 | 1-14 | 700 | 900 | 1100 | 1300 | 1500 | 1700 |  |  |  |  |  |
| 2 | 15-23 | 1000 | 1200 | 1400 | 1600 | 1800 | 2000 | 2200 |  |  |  |  |
| 3 | 24-28 | 1500 | 1700 | 1900 | 2100 | 2300 | 2500 | 2700 | 2900 | 3100 |  |  |
| 4 | 29-33 | 1800 | 2000 | 2250 | 2500 | 2750 | 3000 | 3250 | 3500 | 3750 | 4000 |  |
| 5 | 34-38 | 2500 | 2750 | 3000 | 3250 | 3500 | 3750 | 4000 | 4250 | 4500 | 4750 | 5000 |
| 6 | 39-45 | 3000 | 3300 | 3600 | 3900 | 4200 | 4500 | 4800 | 5100 | 5400 | 5700 | 6000 |

Размер вознаграждения каждого сотрудника определяется в соответствии с присвоенным ему в зависимости от должности и рода деятельности уровнем (***грейдом***).

**8.2.5 Коэффициент трудового участия**

Отличительной особенностью гибких систем оплаты труда является то, что в качестве результирующей эффективности труда каждого работника в ней используется обобщенный ***коэффициент трудового участия*** -количественный измеритель индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты деятельности структурного подразделения предприятия, участие каждого конкретного работника в полученной прибыли предприятия.

Отличительными достоинствами КТУ (КТВ) являются:

* простота расчета индивидуального вклада на основе достижений и упущений в работе;
* дифференцированный подход к работникам с различной производительностью труда;
* гибкость механизма КТУ и возможность адаптации их к меняющимся условиям производства;
* разработка шкалы достижений, повышающих КТУ, и шкалы упущений, снижающих его;
* экспертная оценка индивидуального вклада и назначение КТУ представительной комиссией из числа членов правления, администрации, профкома;
* широкая гласность и доведение КТУ до всех членов трудового коллектива;

Сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии улучшений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с коэффициентом.

Введение такого коэффициента существенно упростило решение задачи. Однако, используемый в данной системе способ определения коэффициента трудового участия, основанный на субъективном мнении отдельных членов коллектива может не всегда правильно отражать реальную действительность.

**8.2.6 Оплата за квалификацию**

Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование «оплата за квалификацию» (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК — наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т. е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности.

В целом ***«оплата за квалификацию»*** означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие ***«единица квалификации»***, определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

***Основные преимущества ОЗК:***

* обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
* большая удовлетворенность трудом;
* снижение уровня текучести кадров;
* сокращение потерь рабочего времени;
* повышение производительности труда;
* рост качества продукции.

На всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30—50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10—15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе — 3—4%).

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов.

Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

**8.3 Система мотивации персонала**

Система призвана обеспечивать адекватную мотивацию работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач. В связи с этим система должна быть направлена на:

1. поддержание требуемой производительности,
2. повышение производительности,
3. поддержание норм организации,
4. совершенствование норм организации.

Эти общие положения должны лежать в основе справедливой системы мотивации труда работников. Нарушение любого из них делает систему мотивации неэффективной или даже вредной.

**8.3.1 Требования к механизму оптимального стимулирования труда**

Механизм оптимального стимулирования труда должен:

1. учитывать колебания внешней среды,
2. обслуживать адекватное самоопределение работника к труду.
3. признаваться *справедливым* сотрудниками организации.
4. стимулы должны поддерживать высокую степень удовлетворенности сотрудников своим материальным и моральным положением (поскольку от этого во многом зависят размеры прибыли, получаемой компанией).
5. оклад работника должен быть как минимум двусоставным:

Оклад (100%)= Тариф (60-70%) + ВС (30-40%) (выплата соответствия).

**8.3.2 Мотивационная стратегия и политика**

Те организации, которые «идут в гору» и увеличивают штат своих работников, могут выбрать, как минимум, две мотивационные **стратегии**:

1. пользуясь ситуацией дешевой рабочей силы, ***выжимать ситуативные выгоды***. Например, минимизировать материально-стимулирующую базу, снижать заработную плату работникам, использовать подход «выжимания лучших соков» с новых работников под предлогом «испытательного срока» и набирать свежие кадры на место обманутых и пр.
2. предприятие может продолжать совершенствование внутренней мотивационной политики и механизмов справедливой оплаты труда, используя сложившуюся ситуацию для ***привлечения* *и удержания высококвалифицированных работников***.

Второй подход – ставка на перспективу.

На стратегическом уровне можно выделить три типа кадровой**политики** в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

1.*Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации*. В этом случае организация делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Например, как излагал данный подход Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо *обеспечить однозначную связь между результатами труда и заработной платы.*

2.*Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации*.В данном типе кадровой политики предполагается ведущий акцент, связанный с мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. Например, такой подход часто преобладает в становящихся (формирующихся) организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования.

3. *Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики*. Этот подход можно считать наиболее оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации.

Дело в том, что корпоративная культура, включающая в себя механизмы управления мотивацией персонала, куда более прочное основание, чем материальное стимулирование. Такая организация, например, сможет выжить и в тяжелые кризисные времена, что вряд ли удастся организации, где основой заинтересованности в труде работников являются только высокие зарплаты и премии. Кроме того, практический опыт наиболее успешных японских компаний в области кадровой стратегии подтверждает то, что корпоративная культура и ценностные ориентации куда важнее материальных вознаграждений и других стимулирующих средств.

**8.3.3 Нормативные рамки мотивационной системы**

В основе мотивационной политики в соответствии с природой деятельности лежит необходимость поощрения соответствия сотрудников организации пяти основным группам нормативных требований.

Это нормативные рамки общие для всех членов организации, включая руководство. Более того, для руководства желательно подчеркнутое соответствие общекорпоративным нормам, так как этим можно задавать желаемый образец менее сознательным членам организации. Напротив, нарушение управленческими работниками общих для всех норм очень быстро приводит к разложению дисциплины и во всей организации («рыба гниет с головы»).

*Нормативные требования управленческой (для менеджеров) и исполнительской (для исполнителей) деятельности*. Известно, что исполнительская дисциплина – залог организованности в деятельности любого предприятия, а ее отсутствие – источник развала. Поэтому мотивационные условия в организации должны поддерживать исполнительскую дисциплину.

*Профессионально-функциональные нормы.* У каждого сотрудника на своем рабочем должен быть строго определенный круг типовых задач, и каждый сотрудник должен соответствовать требованиям, вытекающим из логики решения этих задач. Мотивационные условия внутри организации должны способствовать культивированию профессионально-функционального духа работников, понимание ими встроенности своей части задач в общую задачу фирмы. Мотивационная система обслуживающая данный нормативный акцент должна исключать всякую профессиональную дискриминацию, создавая равные моральные и материальные возможности для представителей разных функций.

*Позиционные нормы (или нормы межфункциональных взаимодействий).* Наличие в компании высоких профессионалов своего дела – необходимое, но недостаточное условие эффективной деятельности компании в целом. Не менее важным является отлаженность *механизма взаимодействия* между сотрудниками разных отделов. В свою очередь, отлаженность механизма возможна только при наличие *нормативной определенности деловых взаимоотношений* и готовности работников соответствовать данным нормам. Следовательно, одно из направлений мотивационной направленности должно обслуживать *конструктивные взаимоотношения между работниками, подразделениями и т.п.*

*Правила межличностных отношений*. В отличие от предыдущего пункта, здесь подчеркивается значимость поддержания мотивационной системой «теплых» межличностных отношений. Важность этого мотивационного слоя подтвердит всякий, кто сталкивался с провалом дела из-за межличностных антипатий, межиндивидуальных конфликтов на не принципиальной (бытовой) почве и пр. Вообще очень и очень немногим работникам удается *не переносить* личностные антипатии в деловую сферу отношений. Лучшее средство поддержания нормальных межличностных отношений:

а) включение в корпоративную культуру ценностных установок, относящихся к сфере межиндивидуальных отношений внутри организации;

б) поддержание мотивационных условий порождающих заинтересованность работников в бесконфликтном взаимодействии.

**8.3.4 Мотивационная среда**

Совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей организации, называют ***мотивационной средой***.

Мотивационная среда должна обеспечивать положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития предприятия. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый работник должен видеть связь между результатом и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями.

Какие условия должны быть для этого созданы руководителем предприятия?

Во-первых, ***желаемые результаты должны быть как можно более четко зафиксированы***. Каждый должен знать, какой результат является для данного предприятия желаемым, и этот результат должен быть определен операционально (то есть быть измеримым), чтобы работник был уверен в однозначности, объективности оценки достигнутого им результата по известным ему критериям.

С точки зрения мотивации очень важно, чтобы ***требования к результатам существовали не только в голове руководителя, а были представлены в качестве официальной и доступной информации***. Поощряемым результатом может быть также не достижение какого-либо конечного результата, а само участие в деятельности в той или иной форме. Поэтому на предприятии должно быть определено очень конкретно, какое участие и какие результаты будут поощряться.

То же самое относится и к ожидаемым последствиям. При их оценке работник должен быть уверен, что существует ***связь между необходимым результатом и ожидаемыми последствиями,*** что эта связь не случайна. Он должен знать наверняка, что желанное вознаграждение будет им обязательно получено при достижении требуемого результата. Эта уверенность способна стать сильным мотиватором, именно поэтому ее нужно специальными средствами создавать и закреплять — внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами стимулирования и т.д. В противном случае мотивация снижается: «Старайся, не старайся – толку не будет».

Ожидаемые последствия продуктивной работы в интересах предприятия оцениваются также работниками с точки зрения их полезности. Что нужно сделать, чтобы эти последствия были расценены как достаточно привлекательные для работника?

Прежде всего, должна существовать ***связь вознаграждения с актуальными потребностями работников***, включение значимых для них мотивов. С этой точки зрения, создание благоприятной мотивационной среды наиболее сложно, так как требует знания мотивационной структуры каждого работника, к которому обращено мотивирующее воздействие.

Последним фактором, влияющим на оценку полезности последствий, является ***содержание работы***. Привлекательная работа (творческая, интересная, позволяющая проявить себя) дает чувство удовлетворенности и, более того, сама по себе может быть действенным стимулом, включая высшие мотивы — самореализацию и саморазвитие. Непривлекательность содержания (монотонность, недостаточная или избыточная сложность, просто неинтересность) сразу же повышает значимость ожидаемых последствий. Чем менее привлекательно содержание, тем значительнее должно быть вознаграждение за работу. Здесь связь обратно пропорциональная.

***Общая оценка полезности*** усилий существенно зависит от оценки достижимости результата, от того, как сам исполнитель (а не руководитель, который может считать, что «ему виднее») оценивает свои возможности. И трудность задачи здесь — это не уровень квалификационной сложности предлагаемой работы, а то, насколько трудной для себя воспринимает ее сам исполнитель.

Степень сложности получаемого задания или выполняемой работы должна соответствовать в представлении конкретного исполнителя его возможностям — квалификационным и психологическим. Слишком легкая работа, не позволяющая реализовать свой профессиональный потенциал, равно как и слишком трудная, которую человек не может сделать качественно, не будут для него привлекательными.

На ***оценку достижимости*** влияет и то, как сам человек оценивает свои способности к выполнению этой работы. Заниженная самооценка, равно как и завышенная, создают искаженное представление о достижимости результата.

Субъективная ***оценка сложности работы*** в соединении с самооценкой способностей дает человеку возможность принципиально оценить достижимость требуемого результата. Если работа ему по силам, человек смотрит, каких усилий потребует от него в данный момент достижение этого результата. Если уровень усилий приемлем — это способствует мотивированности. Если же требуются сверхусилия, то компенсировать это могут только очень привлекательные, значимые последствия.

**8.3.5 Мотивационный профиль персонала**

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

1) класс *избегательной мотивации* (избегательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

2) класс *достижительной мотивации* (достижительная мотивация - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается ***мотивационным профилем*,** показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается "чистым" мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100.

**8.3.5.1 «Чистые» типы мотивации**

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

Таблица 8.3 – Характеристика мотивационных типов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мотивационный тип | Класс мотивации | Характеристика |
| Люмпенизированны***й*** | избегательный | * все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
* согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
* низкая квалификация;
* не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
* низкая активность и выступление против активности других;
* низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
* стремление к минимизации усилий.
 |
| Инструментальный | достижительный | * интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
* важна обоснованность цены, не желает "подачек";
* важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.
 |
| Профессиональный | достижительный | * интересует содержание работы;
* не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили [2].
* интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
* считает важной свободу в оперативных действиях;
* важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.
 |
| Патриотический | достижительный | * необходима идея, которая будет им двигать;
* важно общественное признание участия в успехе;
* главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.
 |
| Хозяйский | достижительный | * добровольно принимает на себя ответственность;
* характеризуется обостренным требованием свободы действий;
* не терпит контроля.
 |

***Лекция 3.Политика вознаграждения персонала. Материальные, моральные и социальные способы стимулирования.***

**8.3.5.2 Формы стимулирования в соответствии с мотивационным типом**

На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Классификация ***форм стимулирования:***

1. Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

2. Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

3. Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4. Моральные **-** грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр.

5. Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. Организационные - условия работы, ее содержание и организация.

7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта ***реакция*** может быть *положительной****,*** и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось; *нейтральной; отрицательной*, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятийная модель "Мотивация-стимул" устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в таблице 8.4.

Таблица 8.4- Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

|  |  |
| --- | --- |
| Формы стимулирования | Мотивационный тип |
| Инструментальный | Профессинальный | Патриотический | Хозяйский | Люмпенизированный |
| Негативные  | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Денежные  | Базовая | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральные  | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | Базовая |
| Моральные  | Запрещена | Применима | Базовая | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм  | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Организационные  | Нейтральна | Базовая | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении  | Нейтральна | Применима | Применима | Базовая | Запрещена |

*Примечание:*

- "базовая" - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

- "применима" - данная форма стимулирования может быть использована;

- "нейтральная" - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;

- "запрещена" - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Чтобы **разработать и внедрить эффективную систему мотивации**, нужно реализовать три ***этапа:***

1. провести диагностику мотивационной среды компании,
2. разработать сегментированную систему мотивации (с учетом мотивационного профиля работников), в которой комплексно применять материальные и моральные средства мотивации,
3. регулярно проводить мониторинг и коррекцию мотивационной системы.

Любая, даже самая эффективная работа с мотивацией, еще не решает другого, значимого для развития бизнеса вопроса - стимулирования инициативы сотрудников. Для того чтобы такая инициатива была возможна, а главное, для того чтобы она была уместна и работала на пользу дела, необходимо, прежде всего, чтобы сотрудники, от которых ожидается подобное проявление инициативы, были в курсе стратегических планов и программ развития бизнеса. Но еще лучше, если они сами примут участие в разработке таких планов и программ.

**8.4 Формы и методы стимулирования**

В понятие ***компенсационного пакета*** входит:

1. Заработная плата – постоянная часть вознаграждения, выраженная в каком-либо денежном выражении.
2. Система премиальных, или бонусная система, - часть вознаграждений, которая может очень сильно варьировать от компании к компании, от позиции к позиции, от сотрудника к сотруднику. На практике встречаются размеры бонусов от 0 до 50-60% годовой заработной платы сотрудника. Выплачивается за достижение определенных результатов. Зарплата в чистом виде, а также в сочетании с бонусом не являются достаточным средством мотивации.
3. Система не денежного вознаграждения, которая в свою очередь, делится на две части:
	* Не денежное материальное вознаграждение – все то, что сотрудник может потрогать, ощутить, сохранить для себя или воспользоваться ими,
	* Не материальное вознаграждение.

**8.4.1 Формы стимулирования**

Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом представлено в таблице 8.5

Таблица 8.5– Формы стимулирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Форма стимулирования | Содержание |
| **Материальные денежные** |
| 1  | Заработная плата (номинальная)  | Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные 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 путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией  |
| 3  | Бонусы  | Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это — годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой  |
| 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 базовой зарплате  |
| 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 супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные  |
| **Материальные неденежные** |
| 7  | Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом  | Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу  |
| 8  | Сберегательные фонды  | Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств  |
| 9  | Организация питания  | Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание  |
| 10  | Продажа товаров, выпускаемых предприятием  | Выделение средств на скидку при продаже этих товаров  |

Табли 8.5– Формы стимулирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Форма стимулирования | Содержание |
| 11  | Стипендиальные программы  | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)  |
| 12  | Программы обучения  | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)  |
| 13  | Программы медицинского обслуживания  | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели  |
| 14  | Консультационные службы  | Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели  |
| 15  | Программы жилищного строительства  | Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях  |
| 16  | Программы, связанные с воспитанием и обучением детей  | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии  |
| 17  | Гибкие социальные выплаты  | Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг  |
| 18  | Страхование жизни  | Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. 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  |
| 19  | Программы выплат по временной нетрудоспособности  | За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника  |
| 20  | Медицинское страхование  | Как самих работников, так и членов их семей  |
| 21  | 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.  |
| 22  | Пенсионное страхованиеПенсионные планы | Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне  |
| **Нематериальные** |
| 23  | Стимулирование свободным временем  | Регулирование времени 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  |
| 24  | 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  |
| 25  | Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания  | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)  |

Состав компенсационного пакета должен быть сбалансированным и в первую очередь *удовлетворять потребности сотрудников*. Прежде чем включать в компенсационный пакет тот или иной вид вознаграждения, необходимо тщательно проанализировать характеристики коллектива, в том числе средний возраст сотрудников, их интересы, пропорцию работающих мужчин и женщин. Также нужно оценить, насколько охотно сотрудники участвуют в общекорпоративных мероприятиях или же они предпочитают распоряжаться своим временем и средствами исключительно индивидуально, много ли у них детей, их возраст и т.д. После того как общая картина и усредненный портрет сотрудника составлены, можно приступать к анализу тех предложений по компенсационному пакету, которые может компания сделать своему персоналу. Если есть возможность, то рекомендуется предварительно провести опрос сотрудников, с тем, чтобы убедиться в своих предположениях или отвергнуть их и не вкладывать деньги компании во что-то никому не нужное.

**8.4.1.1 Метод «кафетерия»**

***Метод «кафетерия»*** - вариант индивидуализации составляющих внутрифирменной системы стимулирования. В основе метода лежит своего рода ***«меню***», в котором персоналу предприятия предлагаются для свободного выбора определенные услуги в качестве вознаграждения за труд.

Все это предусматривается бюджетом фирмы. Работники по желанию могут выбрать предпочитаемый вид услуг, составляя своеобразное «меню» и периодически обновляя его в соответствии со своими запросами ( подобно тому, как это делает посетитель кафе).

Проблема менеджмента в том, чтобы без дополнительных издержек повысить эффективность системы стимулирования труда путем целенаправленной ориентации предоставляемых услуг на реальные запросы служащих. Повышение индивидуальной отдачи в результате такой политики следует ожидать от роста удовлетворенности работой и готовности персонала добросовестно выполнять свои обязанности.

Возрастает и привлекательность фирмы как работодателя. Дополнительные выгоды компания получает благодаря сокращению текучести кадров, притоку новых работников, снижению уровня абсентеизма и т.л.

Принцип свободного выбора в «системе кафе» делает возможной непрерывную адаптацию фирменных услуг к индивидуальным, изменчивым потребительским запросам и жизненным планам сотрудников. Поэтому логично предполагать, что эта система стимулирует верность фирме, повышает заинтересованность работать в ней длительное время.

Периодический выбор услуг персоналом позволяет со временем лучше оценить отдельные виды стимулов, что повышает, в конечном счете, их эффективность.

При планировании и внедрении проекта индивидуализации фирма должна принять ряд важных решений, например, относительно степени участия персонала в установлении категории и набора услуг и периодичности их выбора, расчетных цен между элементами «меню», вида и адаптации структуры электронной системы обработки данных, информационной политики по отношению к персоналу и т.п.

**8.4.2 Методы стимулирования**

В составе программ мотивации можно выделить два уровня методов стимулирования: базовый и конкурентный.

В состав ***базового уровня***входят методы мотивации, традиционно включаемые в стандартный компенсационный пакет сотрудника: зарплата, страховка, льготы, предоставляемые компанией.

В составе ***конкурентного уровня*** выделяются методы мотивации, которые осуществляют основное воздействие на сотрудников для достижения главной цели компании.

Рисунок 8.1- Методы стимулирования конкурентного уровня

Они предназначены для решения определенных задач системы мотивации. ***Задача методов стимулирования*** – в ориентировании сотрудников на повышение эффективности компании в будущем, создании заинтересованности в достижении будущих высоких результатов - опционные планы (с ценой исполнения опционов выше текущей рыночной цены акции).

***Задача методов вознаграждения*** – в поощрении сотрудников за достигнутые результаты, признании его текущих и прошлых заслуг – бонусные планы.

Конкурентные методы мотивации и соотношение базового и конкурентного уровня в программе мотивации изменяются в зависимости от уровня, занимаемого сотрудником в компании. Так для высшего руководствавознаграждение в рамках базового уровня программы мотивации обычно составляет малую долю от общей величины вознаграждения. Напротив, для рядовых сотрудников базовый уровень программы мотивации будет обеспечивать основную долю их вознаграждения.

**8.4.2.1 Компенсационные планы**

В наибольшей степени реализация цели мотивации сотрудников компании обеспечивается при использовании ***компенсационных планов.*** Фактором, определяющим величину вознаграждения, является ***экономическая прибыль*** (разница между посленалоговой операционной прибылью и затратами на заемный и акционерный капитал компании).

В соответствии с установленной пропорцией величина экономической прибыли за конкретный период времени делится на доли акционеров и менеджмента в экономической прибыли. Распределение может принимать различные формы: от денежных выплат до вознаграждения акциями компании.

*Недостатки:*

1. отсутствие порогового значения целевого показателя (прибыли) существенно увеличивает компенсационные расходы и обеспечивает существенное перераспределение стоимости компании в пользу менеджмента.
2. не учитывается динамика экономической прибыли, поощрение обеспечивается даже в условиях снижения величины прибыли.

Они устраняются в ***двухфакторном плане*.** В нем величина бонуса зависит от двух факторов: доли менеджмента в экономической прибыли текущего периода и прироста экономической прибыли по сравнению с прошлым годом. Величина полного бонуса определяется суммой целевого бонуса и функции от избыточного прироста экономической прибыли (разность между фактической и ожидаемой величиной прироста). Избыточный прирост экономической прибыли является основным фактором в данном плане.

Полученная величина полного бонуса может быть как положительной, так и отрицательной. Она не ограничена ни пороговым, ни предельным значением. Величина полного бонуса распределяется между накопительным бонусным счетом и выплаченным бонусом.

*Преимущества:*

1. обеспечивается достижение долгосрочных, а не краткосрочных целей.
2. метод расчета полного бонуса позволяет сглаживать его величину на протяжении нескольких периодов
3. план может применяться для вознаграждения менеджеров разных уровней, оказывающих влияние на величину и динамику прибыли.

***Лекция 4. Контроль кадровых процессов. Оценка эффективности управления персоналом. Методы оценивания персонала Социологическая экспертиза.***

**Анализ и оценка эффективности системы оценки персонала**

Придерживаться принципа экономической эффективности применительно к системе оценки персонала возможно лишь частично (не все результаты и затраты поддаются количественному измерению; отсутствует жесткая корреляционная связь между затратами и эффектом и т.д.), а употребление термина «эффективность» предполагает, что, помимо традиционной пропорции в стоимостной форме, существуют и иные. Поэтому представляется целесообразным перейти к совмещению взаимодополняющих форм выражения эффективности и производить анализ с целевой, потребностной и экономической позиций.

***Потребностная эффективность*** выражает степень отображения потребностей в цели и (или) в результате. То есть, если в целевых ориентирах системы оценки персонала учтены потребности субъектов и объектов оценки, а также в результатах функционирования системы реализованы потребности всех ее элементов, то ее можно считать эффективной.

Потребностная форма сопряжена с понятием социальной эффективности, которая обеспечивается реализацией системных мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, и предусматривает анализ степени удовлетворения потребностей персонала.

Оценить эффективность системы можно, во-первых, с позиций потребностей предприятия, ее финансирующего. В этом случае на первый план выходит оценка результата, соотнесенная с произведенными затратами. Во-вторых, с позиций службы управления персоналом, когда важны количественные и качественные показатели, характеризующие масштабы проведенной работы, влияние результатов оценки на развитие и функционирование всей системы управления персоналом. В-третьих, с позиций отдельных работников и руководителей. С точки зрения сотрудника, в основе оценки эффективности будет лежать степень достижения личностно значимых целей, задач и потребностей. Для руководителей важен эффект улучшения результатов труда и методов управления подчиненными. В-четвертых, с позиции косвенных потребителей услуг (например, региона). В этом случае эффективность оценки определяется с позиции реализации региональных социальных и экономических задач (снижения напряженности на рынке труда, регулирования спроса и предложения на профессии и т.д).

На основе анализа степени реализации интересов четырех названных групп определяют эффективность системы оценки, но при этом может возникнуть проблема выбора приоритетности потребностей и оптимального их сочетания.

Потребностная эффективность тесно связана с ***целевой***: более эффективной при прочих равных условиях окажется система, цель которой отражает потребности объектов и субъектов оценки.

В качестве конечной цели оценки может выступать построение такой системы, которая бы своевременно реагировала на динамику задач управления персоналом и предприятием, способствовала получению социально-экономического эффекта в управлении человеческим потенциалом организации. Ориентиром состояния выхода системы, например, может быть получение как можно более полной и достоверной характеристики оцениваемых субъектов или повышение обоснованности управленческих решений в отношении субъекта на базе адекватной и развернутой его оценки. Цели могут быть самыми разными, а их формулировка зависит от той роли, которую отводит руководство предприятия системе управления персоналом и его оценке.

***Экономическая эффективность*** системы (характеристика степени фактической реализации объективных возможностей достижения максимально полезного результата при заданных или минимальных затратах) оценивается с помощью традиционного сопоставления всех полученных эффектов (экономического, социального, психологического и т.п.) с произведенными затратами на построение и развитие системы.

Общими закономерностями функционирования систем оценки на различных предприятиях являются постепенность капиталовложений в оценку, «отложенный» характер получения ее результатов. Экономическую же эффективность можно определить только локально. Например, в подразделении вводится текущая оценка труда сотрудников с привязкой к их стимулированию, а через небольшой промежуток времени оцениваются изменения в показателях результативности труда, соотнесенные с затратами, произведенными для осуществления оценки.

Препятствием для определения экономической эффективности оценки персонала является также сложность измерения показателей эффекта, обеспечение их репрезентативности и количественной определенности. Несмотря на относительную легкость субъективных суждений об эффективности, более предпочтительны объективные оценки, опирающиеся на количественные данные. Отождествление эффективности с той ее частью, которая поддается прямому измерению, может привести к выявлению высокой или низкой эффективности, ничего не говоря о действительной результативности функционирования системы оценки персонала. Описательные же показатели позволят отразить качественную сторону результатов.

Для полного и всестороннего анализа эффективности оценки персонала следует обращаться одновременно к трем ее формам. Интегральное выражение категории эффективности системы может быть представлено в следующем виде:

Э = Ц/П · Р/Ц · Р/З, (7.1)

где Э - эффективность системы оценки персонала;

Ц - цель оценки;

П - потребность субъектов и объектов оценки;

Р - результат оценочного процесса;

З - затраты на оценку;

Ц/П – «потребностная» форма эффективности;

Р/Ц - целевая форма эффективности;

Р/З - экономическая форма эффективности.

Если цель системы оценки персонала отображает потребности всех ее субъектов и объектов, то первое отношение (потребностная эффективность) оказывается равным единице. Аналогично, если результат полностью реализует цель, то второе отношение (целевая эффективность) равно единице. При этих условиях мы получаем традиционное выражение экономической эффективности - сопоставление результата и затрат. То есть с точки зрения комплексного понимания сущности эффективности максимально продуктивной оказывается та система, которая в наибольшей степени удовлетворяет потребности при минимальных (или заданных) затратах.

Основная идея описанного подхода заключается в том, что если присутствует эффективность, которую невозможно определить количественно в стоимостном выражении и сопоставить с затратами, необходимо обратиться к целевой и потребностной формам выражения эффективности.

Трехкомпонентную модель эффективности можно дополнить еще одной разновидностью - ***коммерческой***. Данный вид отвечает интересам предприятия в конкурентной среде, так как показывает срок окупаемости, равный периоду времени от начала финансовых капиталовложений в систему оценки персонала до момента, когда объем инвестиций сравняется с суммарным объемом амортизации чистой прибыли. Коммерческую эффективность оценки персонала зачастую бывает сложно установить в точном количественном показателе. Как затраты на оценку, так и прибыль от нее являются невычленяемым элементом общих затрат на персонал и общей прибыли от функционирования системы управления персоналом. Однако сделать приближенный анализ того, за какой промежуток времени окупаются вложения в оценку персонала, необходимо

***Лекция 5.Оценка затрат на персонал организации.***

***Лекция 6.Аудит персонала***

**Тема 3.1. Управление поведением персонала**

|  |
| --- |
| 1.Теория поведения личности в организации  |
| 2.Этика деловых отношений.  |
| 3.Внешний облик делового человека. |
| 4.Основы риторики. |
| 5.Ведение деловой беседы. |
| 6.Этика телефонного общения. |
| 7.Правила критики. |
| 8. Организационная культура. |
| 9.Организация управления конфликтами и стрессами. |
| 10.Методы управления конфликтами. Методы управления стрессами. |

***Лекция 1.Теория поведения личности в организации***

***Лекция 2.Этика деловых отношений.***

**Виды и формы делового общения**

*- это сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, восприятие и понимание другого человека*.

Люди вступают в ДО в тех случаях, когда они общаются не ради самого процесса общения, а ради внешней по отношению к нему цели.

Процесс делового общения реализуется в таких **формах:**

- деловая беседа, разговор

-деловые совещания, собрания

- деловые переговоры,

- публичные выступления (риторика)

-устные и письменные распоряжения,

-прием посетителей

 -телефонные беседы, переговоры

 -деловая корреспонденция ( переписка, работа с документами)

***По способу обмена информацией*** различают устное и письменное деловое общение.

Устные виды делового общения, в свою очередь, разделяются на ***монологические и диалогические.***

К монологическим видам относятся:

 - Приветственная речь; -Торговая речь (реклама); -Информационная речь -Доклад (на заседании, собрании).

Диалогические виды:

 -Деловой разговор — кратковременный контакт, преимущественно на одну тему.

 -Деловая беседа — продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений.

 - Переговоры — обсуждение с целью заключения соглашения по какому — либо вопросу.

 - Интервью — разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения.

 -Дискуссия;

 -Совещание (собрание);

 -Пресс-конференция.

 -Контактный деловой разговор — непосредственный, «живой» диалог.

 -Телефонный разговор (дистанционный), исключающий невербальную коммуникацию.

Умелое деловое общение **возможно на** базе:

 1) знания основ психологии общения и теории коммуникаций:

- уметь разбираться в людях,

- строить оптимальные взаимоотношения с ними;

2) соблюдения этики делового общения

 - использование в управленческой практике совокупности нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение людей в процессе их производственной деятельности.

**Этика делового общения**

– это совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение

 и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

Этические механизмы делового общения базируются на: ритуалах, традициях, обычаях.

Этические **нормы** делового общения: честность, правдивость, обязательность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний и договоров.

Этические нормы и нравственные императивы делового общения (по Грайсу Г.П.)

 Категории общения Постулаты

 1. Количество информации.

 2. Качество информации или ее истинность.

 3. Отношения (релевантность общения).

 4. Способ выражения (как говорить в данной ситуации общения).

 «Твое высказывание не должно содержать меньше информации, чем требуется».

 «Твое высказывание не должно содержать больше информации, чем требуется».

 «Старайся, чтобы твое высказывание было истинным. Не говори того, что считаешь ложным».

 «Не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований». «Не отклоняйся от темы». «Выражайся ясно», «Избегай непонятных выражений», «Избегай неоднозначности», «Будь краток», «Избегай ненужного многословия».

**Деловое совещание (собрание)**

 - элемент управленческой деятельности руководителя, наиболее распространенная форма управления, позволяющая использовать коллективный разум, знания и опыт специалистов для решения сложных проблем, организовать обмен информацией между отдельными работниками и структурными подразделениями и оперативно доводить конкретные задачи до непосредственных исполнителей***.***

Собрания и совещания, представляют собой способ коллективного обмена информацией, заканчивающийся ***принятием конкретных решений***. Они различаются:

- кругом участников (на совещаниях присутствуют специалисты, ответственные или заинтересованные лица, а на собраниях – весь персонал);

- характером обсуждаемых проблем (на совещаниях рассматриваются текущие конкретные вопросы, а на собраниях — более общие, накопившиеся за определенный период времени);

- целью (совещания имеют оперативный характер и призваны вносить коррективы в совершенствование текущей деятельности; на собраниях прежде всего подводятся итоги и определяются планы на будущее).

1. **По целям** проведения выделяют следующие типы совещаний:

- ознакомительное (выдача заданий, повышение квалификации);

- информационное (обобщение сведений, изучение точек зрения);

- разъяснительное (убеждение сотрудников в чем-то);

- проблемное (коллективный поиск решения вопроса);

- инструктивное (доведение до сведения необходимой информации и

 объяснение способа действий);

- оперативное (получение текущих сведений о состоянии дел и преодолении узких мест);

- координационное (обеспечение взаимодействия подразделений).

**2. По методам** проведения можно выделить следующие совещания:

- групповое интервью, как метод изучения мнений членов группы по конкретному вопросу;

- брейнсторминг (мозговой штурм), как метод продуцирования новых идей;

- групповое принятия решений с целью разрешения проблемной ситуации и выработки определенных решений;

- групповое обсуждение отдельного случая (особая, нестандартная ситуация)

- групповая дискуссия

**3.По периодичности**: разовые и регулярные (периодичные)

**4.По количеству участников**: - узкий состав (до 5 чел.), -расширенный (до 20 чел.), представительные (свыше 20 чел.)

**5. По степени стабильности**: -с фиксированным составом с приглашенными по списку

**6.По назначению**: -административные; - научно-технические

Технология организации и проведения делового совещания

**1.Правила подготовки к проведению делового совещания**

Выработайте повестку дня до совещания. Используйте для этого следующий список:

- конечная цель совещания;

- желаемый исход;

- дата, время и место совещания;

- кто созывает совещание;

- какая команда будет созвана, имена участников;

- роли участников;

- продолжительность совещания;

- необходимая подготовка

-дата, время (лучше-среда, четверг, 16 часов).

Как долго должно продолжаться совещание? Это зависит от целей и повестки дня. Максимальна длительность проблемного совещания с насыщенной повесткой – 1,5 – 2 часа, а обсуждения сложного вопроса в его рамках – 40 – 45 минут.

Ограничение продолжительности такого рода мероприятий, за исключением чрезвычайных случаев, обусловлено тем, что через 30 – 40 минут работы у их участников начинает ослабевать внимание. Через 70 – 80 минут появляется физическая усталость. Через 80 – 90 минут развивается “отрицательная активность” – начинаются разговоры и занятие посторонними делами. Через 2 часа непрерывной работы люди готовы на все, чтобы побыстрее, разойтись. В то же время через 30 – 40 минут отвлечения внимание вновь автоматически включается.

2.Проведение с соблюдением регламента (установление нормы времени на выступление), ведение и оформление протокола.

3.Подведение итогов и возможные решения и условия их принятия;

4. Контроль за выполнением решений, определение лиц

Основные ошибки:

-не соблюдается регламент

-слишком длинное

-не делаются перерывы

-участники не умеют кратко и ясно излагать мысли

-в ходе совещаний ведутся телефонные переговоры

***Лекция 3.Внешний облик делового человека.***

***Лекция 4.Основы риторики.***

***Лекция 5.Ведение деловой беседы.***

***Лекция 6.Этика телефонного общения.***

***Лекция 7.Правила критики.***

 ***Лекция*** ***8. Организационная культура.***

**3.9.1 Содержание организационной культуры**

***Организационная* *культура*** ***–*** целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах реагирования.

***Организационная культура*** - сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Организационная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Организационная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Содержание организационной культуры определяется степенью личностной значимости профессионально-трудовой деятельности для большинства сотрудников.

Рисунок 3.16- Содержание организационной культуры

***Правила.*** Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил*.* Примером установленных *формальных* правил являются правила внутреннего трудового распорядка. *Неформальные* правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный - руководитель, одежды, профессионального жаргона и т.п. Во многих организациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто «высовывается», устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива.

***Поведенческие нормы.*** Поведенческие нормы - это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе и т.п.

***Система отношений.*** Система отношений, лежащая в основе организационной культуры, - это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации. Это, например, такие отношения, как отношение руководства к работникам, отношение работников к руководству, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам и т.п.

***Церемонии, процедуры, ритуалы.*** Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы. Такие мероприятия, как торжественное награждение ветеранов, работников, достигших рекордных рабочих показателей, лучших работников месяца, года, церемонии посвящения в рабочие, торжественные проводы в армию и т.п. Общий смысл той идеологии, которой подчинялись все эти акции, - показать заботу предприятия о «человеке труда».

Определенные нормы сознания и определенный кодекс поведения, которые являются определяющими для всех членов сообщества, получили наименование ***корпоративного духа.*** Понятие «корпоративного духа» включает в себя множество элементов. Но на первом месте стоит верность своей корпорации, и защита ее чести.

Миссия находится на вершине пирамиды организационного программирования.

Далеко не всегда сложившаяся организационная культура способствует эффективной работе персонала. Причина может состоять в том, что оргкультуру характеризует невысокий уровень доверия между работниками и руководством, в отсутствии у работников стремления брать на себя ответственность, проявлять инициативу, придерживаясь пассивной, выжидательной позиции.

**3.9.2 Типы организационной культуры**

Различают четыре типа организационной культуры.

При доминировании ***бюрократической организационной культуры*** менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

* работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;
* для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;
* организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;
* поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;
* на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

Стереотипы при ***органической организационной культуре***:

* работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;
* рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
* работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;
* высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;
* работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

В ***предпринимательской организационной культуре*** стереотипами являются:

* работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;
* лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;
* наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают «правильные» вещи;
* ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;
* для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

При ***командной (партиципативной) организационной культуре*** менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из того, что

* подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
* каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;
* индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;
* взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;
* для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;
* процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

Особенности организационных культур раскрываются в таблице 3.7.

Таблица 3.7 Характеристика основных типов организационных культур

|  |
| --- |
| Типы организационных культур |
| **Органическая** | **Предпринимательская** | **Бюрократическая** | **Партиципативная** |
| Организация направляется |
| согласием с общей идеей | свободной инициативой | сильным руководством | всесторонними обсуждениями |
| Проблемы решаются на основе |
| исходного согласия с целями и задачами | индивидуального творчества | ясного и сосредоточенного продумывания | открытого взаимодействия |
| Лидерство основывается на |
| разделяемых взглядах о направлении общего движения | наличии авторитета и признания | власти и положении | содействии контактам и сотрудничеству |
| С хроническими проблемами справляются с помощью |
| непридания им значения и отказа от обсуждения | поиска новых творческих подходов | укрепления руководства и следования правилам | более напряженной дискуссии и выработки способов решения |
| Повседневная работа |
| осуществляется при минимальном вмешательстве в нее | выполняется и видоизменяется каждым по-своему | зависит от неизменности курса и активности руководства | постоянно перепроверяется для большего совершенства |
| Функции и ответственность |
| реализуются с почти автоматической точностью | получаются такими, какими их делают люди | предписываются и закрепляются | разделяются и сменяются по необходимости |
| Желания и интересы отдельных людей |
| оцениваются по степени их согласованности с целями организации | считаются более важными, чем интересы организации | подчиняются интересам организации | согласуются с интересами организации путем договоренностей |
| Руководство |
| задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство | дает людям возможность делать так, как они считают нужным | определяет лидеров и возможные направления развития | действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества |
| Разногласия и конфликты |
| отражают факт расхождения с общими целями и задачами | являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий | угрожают стабильности организации и мешают работе | считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем |
| Коммуникации (общение) |
| ограничены и несущественны | меняются по интенсивности и непредсказуемы | формальны и подчиняются правилам | открыты и насыщенны |
| Информация и данные (как правило) |
| расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне | используются для индивидуальных достижений | контролируются, и доступ к ним ограничен | оцениваются и распределяются открыто |

***Лекция 9.Организация управления конфликтами и стрессами.***

***Лекция 10.Методы управления конфликтами. Методы управления стрессами.***

**Тема 3.2. Управление трудовым коллективом**

***Лекция 1.Коллектив как субъект совместной деятельности, общения и межличностных связей. Стадии развития коллектива. Факторы эффективности коллектива. Проблемы распада коллектива.***

Рабочий коллектив, как и любой другой, развивается по своим законам. Руководитель должен знать основные стадии развития коллектива — тогда он сможет организовать работу наилучшим способом.

Разные исследователи выделяют разные стадии развития коллектива, дают им разные названия, но общепринятыми считаются 5 основных стадий развития трудового коллектива. Мы дадим краткую характеристику каждой из стадий.

Стадия первая. Притирка. Новый коллектив состоит из пока еще незнакомых между собой людей. Постепенно они узнают друг друга поближе, адаптируются в кругу других сотрудников, начинают налаживать взаимоотношения (как деловые, так и личностные). На этой стадии развития коллектива формируются первые симпатии и антипатии.

Обычно на этом этапе коллектив кажется сплоченным, но это так называемая псевдосплоченность. Настоящей сплоченности еще нет и не может быть — сотрудники еще недостаточно знают друг с друга. Они осторожно изучают коллег, определяют возможных сторонников и противников. На этом этапе мало искренности в отношениях, а организованность коллектива мнимая. Сотрудники еще не умеют слушать друг друга, обсуждать цели и методы работы, осуществлять творческую коллективную работу.

Стадия вторая. Ближний бой (дворцовые перевороты). Изучив друг друга, некоторые члены коллектива начинают бороться за лидерство, стремясь занять доминирующую позицию. Очень часто коллектив раскалывается на группировки (кланы). Сотрудники уже не бояться выражать разногласия открыто, а личным взаимоотношениям уделяется больше внимания. На этой стадии развития коллектива становятся очевидными слабые и сильные стороны его членов. Постепенно борьба уступает место обсуждению способов достижения согласия, и взаимоотношения в коллективе начинают улучшаться.

Стадия третья. Экспериментирование (результативность). На этой стадии развития коллектива возрастает его потенциал, и сотрудникам приходится искать способы использовать имеющиеся ресурсы и возможности наилучшим способом. На данном этапе коллектив может работать неровно, «скачками», но благодаря энергии, заинтересованности и готовности экспериментировать членам коллектива удается пересмотреть методы работы, улучшить производительность и достичь высоких результатов.

Стадия четвертая. Эффективность. Приобретя достаточный опыт в совместном эффективном использовании ресурсов и решении проблем, члены коллектива начинают гордиться своей принадлежностью к нему. В групповой работе делается акцент на уточнение задач и рациональное использование временных ресурсов.

Стадия пятая. Зрелость (мастерство). Это высшая стадия развития коллектива, во время которой между его членами налаживаются прочные связи, а основной критерий принятия и оценки сотрудников — достоинства, а не претензии. Коллектив достаточно сплочен и показывает хорошие результаты, межличностные отношения в нем достаточно неформальны.

Если условия работы изменяются (реорганизация фирмы, внедрение новых технологий), а коллектив к ним не приспосабливается, предпочитая сохранять старые методы работы, не соответствующие новым веяниям, могут наступить «старость» и «смерть» коллектива.

Как может помочь руководителю знание стадий развития коллектива? В первую очередь это помогает прогнозировать поведение сотрудников и строить работу так, чтобы она была эффективной на конкретной стадии. Чем дальше зашел коллектив в своем развитии, тем больше ему можно давать свободы. Эффективный руководитель должен уметь ставить цели на каждом этапе развития коллектива, предугадывая наступление очередной стадии.

Цели, поставленные руководителем, должны быть ясными — конкретная общая цель объединяет членов коллектива. Причем на каждой стадии развития коллектива цели должны быть достижимыми — нельзя сразу ставить высокую планку. Успешно достигнутая цель укрепляет уверенность членов коллектива и подготавливает почву для новых успехов. То же касается и графика выполнения работ — на каждом этапе он должен быть реальным.

Поскольку на начальных этапах развития коллектива его участники еще не очень хорошо знают друг друга и не особо доверяют коллегам, руководитель должен поощрять честность и открытость в коллективе. Чтобы завоевать доверие работников, стоит советоваться с ними и делегировать подчиненным полномочия.

Эффективный руководитель должен с умом использовать знания о стадиях развития коллектива и не просто «плыть по течению», зная, что его ожидает. Важно иметь четкую перспективу формирования коллектива, регулярно анализировать процесс развития коллектива и использовать индивидуальные преимущества всех сотрудников для наилучшего достижения общей цели.

Рассматривая вопросы повышения эффективности работы коллектива, можно сделать вывод, что самый **эффективный коллектив — это коллектив:**

· чей размер соответствует его задачам;

· в составе которого находятся люди с положительными чертами характера;

· чьи нормы способствуют достижению целей коллектива;

· где здоровый уровень конфликтности;

· где хорошее выполнение как целевых, так и поддерживающих ролей;

· где члены коллектива, имеющие высокий статус, не доминируют;

· где создан здоровый моральный климат.

При этом в своей деятельности **руководитель должен:**

увеличивать степень удовлетворенности своих работников путем улучшения условий труда;

сконцентрировать внимание на потребностях группы и создать систему эффективной мотивации труда;

внедрить систему взаимного контроля и взаимной ответственности (кружки качества).

Руководителю коллектива необходимо всегда помнить, что каждый работник — это личность. Он не просто работает, он живет, работая, а работая, он реализует себя как личность. И обращаться надо с ним как с личностью: не столько стимулировать, сколько признавать работу, труд, человека, личность. Руководителю коллектива следует быть внимательным к тому, чтобы привлеченные им к работе специалисты:

· испытывали удовлетворение от работы, от пребывания в коллективе и от контактов с его членами;

· чувствовали себя личностями;

· верили в надежность своего коллектива и в нужность своей работы;

· имели удовлетворение от своего статуса, выпавшего на их долю положения в коллективе.

***Лекция 2. Участие персонала в управлении организацией. Коллективные договоры, соглашения и роль профсоюзов***

# УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Участие в управлении - это участие в управленческом процессе на любой его стадии: постановке задач, планировании деятельности, организации исполнения планов, регулировании деятельности и контроле за деятельностью.

С помощью привлечения работников к управлению организацией можно существенно повысить прибыли организации. Эта цель (повышение прибыли) объединяет интересы работодателя и наемных работников при условии, что повышение прибыли будет сопровождаться повышением доходов работников.

Конкретные формы участия работников в управлении включают три степени:

1) совместное консультирование, т.е. администрация, выясняет мнение работников, хотя последнее не имеет обязательной силы;

2) содетерминация, форма участия работников в принятии решений с равными с администрацией правами;

3) «рабочий контроль» в тех случаях, когда работники имеют решающие права.

Среди всех форм участия персонала в управлении предприятием наибольшее распространение получили:

* участие в прибылях;
* участие в собственности;
* участие в управлении за счет функционирования на предприятии специальных органов.

**Нормативно-правовая база, регулирующая участие персонала в управлении организации**

Право работников на участие в управлении организацией непосредственно или через свои представительные органы регулируется Трудовым Кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

Наиболее типичным органом, представляющим интересы работников в управлении организацией, являются профессиональные союзы.

Помимо профессиональных союзов и их органов в организациях могут создаваться иные органы представительства работников, специально для этого создаваемые (в т.ч. для участия в управлении организацией).

Основными формами участия работников в управлении организацией являются:

учет мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, коллективным договором;

проведение представительными органами работников консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права;

получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников;

обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по ее совершенствованию;

участие в разработке и принятии коллективных договоров;

иные формы, определенные настоящим Кодексом, учредительными документами организации, коллективным договором или локальным нормативным актом организации.

Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

реорганизации или ликвидации организации;

введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;

профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

по другим вопросам, предусмотренным настоящим Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

Основными формами участия работников в управлении организацией являются:

1. учет мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом Российской Федерации, коллективным договором;
2. проведение представительным органом работников консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;
3. получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников;
4. обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по ее совершенствованию;
5. обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации;
6. участие в разработке и принятии коллективных договоров;
7. иные формы, определенные Трудовым Кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором, локальными нормативными актами.

Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

1. реорганизации или ликвидации организации;
2. введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;
3. профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
4. по другим вопросам, предусмотренным настоящим Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

***Лекция 3.Трудовой договор. Срочный договор (контракт)***